

332.1068
HAR
e c1

EVALUASI STRATEGI INKASO UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING

**Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Wilayah 05 Semarang**

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Hartini

NIM : C4A097065

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

PENGESAHAN

Laporan Internship berjudul
**EVALUASI STRATEGI INKASO UNTUK
MENINGKATKAN DAYA SAING**

Studi Kasus Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Se Kantor Wilayah 05 Semarang

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Hartini, B.Sc, S.IP

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal : Mei 2000
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing



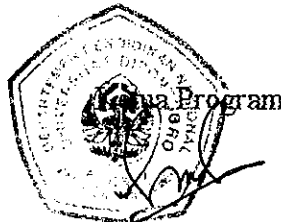
Prof. Dr. H. Soewito

Penguji



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

Semarang, Mei 2000
UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo
NIP : 130324151

MOTTO :

“Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”

(Al Qur'an Surat Al-Mujadilah Ayat 11)’

ABSTRAKSI

Pokok masalah penelitian ini ialah mengevaluasi strategi inkaso untuk meningkatkan daya saing di Bank BNI Se-Kantor Wilayah 05 Semarang, mengingat empat tahun terakhir perkembangannya cenderung menurun. Menurun dari segi pendapatan provisi inkaso, maupun nominal inkasonya. Disisi lain, pihak nasabah menginginkan biaya provisi yang rendah, pelayanan cepat/prima.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kembali strategi bisnis dengan penekanan pada pencapaian aktivitas produk inkaso dengan cara :

1. Mengidentifikasi kembali peluang, ancaman , kekuatan dan kelemahan Bank BNI terhadap produk inkaso.
2. Mengkaji dan menganalisa strategi produk inkaso di Bank BNI
3. Merumuskan kembali strategi dalam meningkatkan pemasaran inkaso agar memiliki daya saing dengan inkaso dari Bank swasta nasional. Persaingannya mengenai lama proses penyelesaian warkat inkaso, biaya provisi inkaso dan lain-lain.

Data diperoleh dari intern Bank BNI. Data primer diperoleh langsung melalui daftar pertanyaan atau kuesioner yang ditujukan kepada pihak yang terkait dengan obyek amatan yaitu pemimpin cabang dan pemimpin bagian penunjang usaha pada kantor Wilayah 05 Semarang. Selain itu juga dilakukan research pada Bank pesaing dengan telpon mengenai informasi tentang lama, biaya dan sarana yang digunakan untuk melayani inkaso.

Data sekunder dari Divisi Dalam Negeri 2 Bank BNI Jakarta dan Kantor Wilayah 05 mengenai sasaran dan realisasi aktivitas jasa-jasa Bank dan lain-lain.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian/pengamatan inkaso ini yaitu : model manajemen strategi dengan prosedur analisis terhadap masalah yang dibahas dengan urutan sebagai berikut :

1. Data kinerja aktivitas inkaso empat tahun terakhir dievaluasi guna diketahui berbagai hal yang dianggap berkaitan erat dengan kinerja inkaso.
2. Analisis terhadap strategi yang berkaitan dengan sistem dan prosedur inkaso.
3. Analisis SWOT Bank BNI dan dibandingkan dengan bank pesaing.
4. Evaluasi terhadap strategi produk inkaso yang diterapkan oleh Bank BNI dalam meningkatkan aktivitas transaksi inkaso.
5. Merumuskan ulang strategi.

Hasil penelitian ditemukan bahwa pangsa pasar inkaso Bank BNI periode 1995-1998 terhadap total perbankan mengalami penurunan karena ternyata pada umumnya jasa perbankan termasuk inkaso masih bersifat mass products dan tradisional. Karyawan belum memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan. Strategi pemasaran inkaso belum dilaksanakan secara terkoordinasi antar unit, pemasaran masih terbatas pada segmen retail, segmen wholesale dan middle belum menggunakan inkaso Bank BNI secara penuh.

Hasil observasi menunjukkan juga bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan lemahnya perkembangan pasar inkaso yaitu : lamanya proses penyelesaian warkat,

inkaso, biaya provisi, inkaso yang besar jika dibandingkan rata-rata biaya provisi inkaso bank pesaing, inkaso belum mempunyai atribut yang spesifik serta sarana maupun dana promosi yang tersedia di unit operasional belum sebanding dengan sasaran yang akan dicapai.

Corporate image yang ditonjolkan Bank BNI, khususnya telah dimilikinya on-line system, VSAT, dan pelayanan prima hanya untuk tabungan (Taplus), belum menjamin pengembangan inkaso karena inkaso belum dilakukan perubahan sesuai tuntutan pasar.

ABSTRACT

The underlying reason of this study is to evaluate the payment (Inkaso) for increasing the competitive ability of BNI bank in Semarang 5th branch office, remaining the last four years the growth of its improvement decreasing. Decreasing from the income of payment provision, as well the inkaso (payment) nominal. Another side is the customers want to have low provision while having fast / good service.

The purpose of this study is to re-evaluate the business strategy for producing the payment activity by doing some steps below :

1. Re-identification the opportunity, threat, strong and weak points of BNI bank concerning with payment product.
2. Studying and analyzing the strategy of payment product in BNI Bank.
3. Redetermining the strategy in increasing payment marketing in order to have competitive ability with the payment belongs to national private bank. The competition includes the time of payment, the cost of payment provision and so on.

The data is gained from BNI bank's intern data. The primary data is directly gained by having some questionnaires for concerning party with the object such as the branch Manager and the branch manager of activity generator in Semarang 5th branch office. Besides having a step above, the research for a competitive bank is done by calling the phone including the information of time. Cost and means which are used for giving the payment.

The secondary data is gained from 2nd internal affair Division of Jakarta BNI bank and the 5th branch office concerning to the purpose and the activity of Bank service and e.t.c.

The analyst model is the model of strategy of management with analyst procedure concerning to topics which are discussed below :

1. The data of payment activity for last 4 years is evaluated for knowing some factors which are close to payment work and service.
2. The analyst of concerning strategy for system and inkaso procedure.
3. The analyst of BNI Bank SWOT compared to competition.
4. The evaluation of payment product strategy which is applied by BNI bank in increasing the payment transaction.
5. Redetermining the strategy.

After having a research, it is concluded that the Marketing level of BNI bank for 1995 - 1998 period has been decreased because the banking service such as payment is traditional and mass product. The employees have not given the good service yet as the customer wants to have it. The strategy of payment marketing has not been applied yet internally unit, the market is still limited for retail segment, whole sale and middle segment, these segments have not used BNI bank inkaso fully yet the observation result shows some factors which cause the weakness of payment market development. Those factors are the time for finishing the payment, provision cost. The bigger payment compared to provision cost of competitive bank's the payment has not had the specific attribute yet as well the mean and promotion cost which are available in operational unit. The corporate image of BNI bank are on-line system, VSAT, and good service for saving account (tabung), which can not guarantee the payment development because of the change based on market demand.

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Allah SWT, dan atas karuniaNya maka penelitian untuk Internship yang berjudul “Evaluasi Strategi Inkaso Untuk Meningkatkan Daya Saing”, Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Se Kantor Wilayah 05 Semarang dapat terselesaikan.

Penelitian untuk Internship ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat memperoleh derajat S2 Magister Manajemen. Sedangkan tujuannya adalah untuk mengevaluasi strategi Inkaso pada PT Bank BNI Se Kantor 05 Semarang.

Pada kesempatan ini, disampaikan terima kasih kepada :

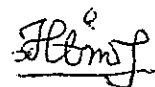
1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, Direktur Program Magister Manajemen Undip.
2. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA, Deputy Direktur Bidang Akademik.
3. Bapak Dr. Imam Ghozali, M. Com, Akt yang memberikan surat permintaan ijin riset.
4. Bapak Prof Dr. H. Soewito, selaku pembimbing yang dengan kerelaan dan kesabaran selalu memberikan bimbingan.
5. Bapak Pimpinan Bank BNI Kanwil 05 Semarang yang telah memberikan ijin penelitian ini.
6. Bapak Drs. Sutjipto, MM, Auditor Madya Bank BNI yang membantu memberikan data dan informasi.

7. Bapak-bapak dan ibu-ibu Pimpinan Cabang Se Kanwil 05 Semarang yang telah memberikan jawaban Kuesioner tentang Inkaso.
8. Suami dan anak-anak yang tidak henti-hentinya mendorong penulisan ini sehingga terselesaikan dengan baik.
9. Rekan-rekan yang tidak mungkin disebut satu persatu, yang telah memberikan bantuan moril maupun materiil sehingga terselesaikannya penelitian untuk Internship ini.

Kami harapkan laporan ini mampu memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Semarang,

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
RINGKASAN.....	iv
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	8
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Lingkup Penelitian.....	9
1.5. Kegunaan Penelitian	10
1.6. Metodologi Penelitian.....	10
a. Jenis dan Sumber Data.....	10

b. Metode Pengumpulan Data	10
c. Prosedur Analisis	11
L7. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	14
2.1. Peranan dan Pentingnya Strategi	14
2.2. Perumusan Perencanaan Strategi.....	19
2.2.1. Pendekatan Proses Strategi	20
2.2.2. Analisis Rumusan Strategi	35
2.3. Keunggulan Bersaing	42
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	48
3.1. Sejarah Singkat PT. Bank Negara Indonesia.....	48
3.2. Strategi Bank BNI.....	51
3.2.1. Visi dan Misi Bank BNI.....	52
3.2.2. Tujuan Bank BNI	54
3.2.3. Sasaran Usaha Bank BNI	54
3.2.4. Faktor Kunci Keberhasilan	55
3.2.5. Gambaran Umum Kantor Wilayah 05 Semarang	57
3.3. Karakteristik Produk Inkaso Bank BNI.....	62
3.3.1. Sarana Inkaso	62
3.3.2. Ciri-ciri Inkaso	63
3.3.3. Tarip Biaya Inkaso.....	66

3.3.4. Administrasi Warkat Inkaso	67
3.3.5. Lain-lain.....	68
3.4. Kebijakan Pemasaran Inkaso	68
3.5. Sasaran Keuangan Bank BNI	69
3.6. Strategi Produk Inkaso Bank BNI	74
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	76
4.1. Permasalahan Strategi Bank BNI.....	76
4.2. Analisis Strategi Produk Inkaso.....	78
4.2.1. Segmentasi Pasar Produk Inkaso	79
4.2.2. Strategi Harga Produk Inkaso.....	80
4.2.3. Potensi Pasar Produk Inkaso	81
4.2.4. Analisa SWOT.....	84
4.3. Evaluasi Strategi Produk Inkaso	88
4.3.1. Kondisi Eksternal.....	89
4.3.2. Kondisi Internal	90
4.4. Penerapan Strategi Inkaso Bank BNI.....	100
4.4.1. Konsistensi Intern.....	100
4.4.2. Kesesuaian Lingkungan	101
4.4.3. Kesesuaian Sumber Daya.....	102
4.4.4. Komunikasi dan Implementasi.....	103
4.4.5. Unggul Dalam Persaingan	104

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	111
5.1. Kesimpulan.....	111
5.2. Saran-saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN.....	116

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1. Komposisi Pendapatan / Fee 25 Cabang Bank BNI Kantor Wilayah 05 Tahun 1995-1998.....	6
1.2. Target dan Realisasi Pendapatan/Fee Jasa-Jasa Bank Kantor Wilayah 05 Tahun 1995-1998.....	6
1.3. Realisasi Aktivitas/Nominal Jasa-Jasa 25 Cabang Bank BNI Se Kantor Wilayah 05 Tahun 1995-1998	7
3.1. Ringkasan Proyeksi Keuangan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000	70
3.2. Proyeksi Neraca Gabungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000	71
3.3. Proyeksi Pendapatan Gabungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000	71
3.4. Profitabilitas PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000	72
3.5. Business Plan Terhadap Aspek Keuangan Kantor Wilayah 05 Tahun 1999.....	73
4.1. Realisasi Aktivitas Inkaso Se Kantor Wilayah 05 Januari 1998- Desember 1998.....	91
4.2. Realisasi Aktivitas Jasa-Jasa Dalam Negeri Kantor Wilayah 05 Tahun 1997 - 1998	82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Proses Manajemen Strategi	29
2.2. Proses Manajemen Strategi	30
2.3. Proses Manajemen Strategi	31
2.4. Proses Manajmen Strategi	32
2.5. Proses Manajemen Strategi	33
2.6. Contoh Analisis Matrik SWOT	41

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
4.1. Pelayanan, Tarip dan Sarana Inkaso Bank Pesaing.....	116
4.2. Pelayanan dan Tarip Inkaso Bank BNI Se Jawa Tengah.....	117
4.3. Daftar dan Petunjuk Pengisian Kuesioner	119
4.4. Hasil Survey Inkaso di Kantor Cabang Se Wilayah 05.....	125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini kita menyaksikan adanya pergeseran paradigma dalam berbagai aspek kehidupan, misalnya : perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya dan demografik serta kemajuan teknologi informasi. Seluruh aspek tersebut mempengaruhi pergeseran paradigma bisnis. Dengan adanya perubahan tersebut dituntut adanya perubahan visi dan misi perusahaan.

Pandangan *Alvin Toffler* (1985) tentang pergeseran paradigma yang masih ada relevansinya dalam dunia bisnis yaitu :

- a. Bergesernya keluaran perusahaan dari *market share* menjadi *market creation*, dengan penekanan menciptakan pasar dan produk yang diminati pasar.
- b. Kekuatan perusahaan sebelumnya dilihat dari tolok ukur stabilitas perusahaan dan saat ini bergeser kepada kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi perubahan perilaku konsumen.
- c. Produk sebelumnya kurang menekankan pada produk yang berkualitas tinggi dan saat ini bergeser pada penekanan kualitas yang prima.
- d. Budaya perusahaan bergeser dari upaya menghindari risiko atau *risk averse* ke keberanian menghadapi risiko atau *risk prone*.

UPT-PUSTAKA-UNDIP

Setiap organisasi memiliki visi, misi strategi dan sasaran yang hendak dicapai, sebab itu agar dalam implementasi tidak mengalami suatu kesulitan secara serius, maka dipandang perlu adanya suatu pedoman pengelolaan jangka panjang untuk memberikan wawasan yang lebih jelas kepada segenap jajaran manajemen mengenai arah dan sasaran organisasi yang hendak dicapai oleh organisasi.

Sesuai dengan Surat Direksi No. DIR/024, tanggal 22 Januari 1995 perihal penyusunan *Corporate Plan* III PT Bank BNI tahun 1996-2000, maka sasaran Bank BNI yang tertuang dalam rencana lima tahun ke III atau *corporate plan* tersebut selaras dan sejalan dengan tujuan pembangunan nasional, maka perlu adanya landasan operasional meliputi :

- a. Budaya perusahaan atau *corporate culture* yang tertulis dalam 5 pilar Budaya kerja Bank BNI "Swadharma Bakti Negara" dan 12 perilaku pegawai
- b. Misi Bank BNI sebagaimana tertuang dalam Kebijakan Umum Direksi tahun 1995 yaitu "*sebagai Bank Komersial melakukan usaha perbankan yang sehat untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan dan pertumbuhan ekonomi serta stabilitas nasional di bidang ekonomi kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak dengan mengusahakan pencapaian laba yang optimal*".
- c. Rencana lima tahun ke III sebagai sasaran jangka panjang untuk tahun 1996-2000, meliputi strategi di bidang bisnis dan strategi di bidang manajemen.

Pada saat ini bisnis perbankan telah berkembang demikian cepat sejak adanya deregulasi di sektor perbankan diawali tanggal 1 Juni 1983, dari tahun ke tahun jumlah lembaga perbankan kian bertambah, dipihak lain pangsa pasar tumbuh

merambat, disamping persaingan semakin tajam sebagai dampak pergeseran sosio budaya masyarakat, liberalisme ekonomi dan informasi global, akibatnya muncul aturan baru, nilai baru dan kebutuhan baru bagi *customer*.

Sasaran pasar Bank BNI selama ini berorientasi pada bisnis *wholesale*, dengan pertimbangan agar keberadaan Bank BNI terus berkesinambungan dan menghasilkan keuntungan optimal dibandingkan dengan bank pesaing lainnya, walaupun di bisnis ini mengandung risiko cukup besar, namun apabila melihat kondisi perekonomian Indonesia menganut sistem perekonomian terbuka, Bank BNI diharapkan pada persaingan yang semakin ketat baik dari Bank Pemerintah, Bank Swasta Nasional maupun Bank Asing di dalam negeri, sehingga sejak tahun 1995 telah terjadi pergeseran dan perubahan dalam strategi pengelolaan Bank BNI yaitu memfokuskan kepada peningkatan bisnis *Retail Banking* dengan tetap mempertahankan keberadaan di bisnis *Wholesale* yang menjadi andalan bisnis Bank BNI selama ini, sebab pendapatan yang berasal dari bunga pinjaman atau *interest income* merupakan pendapatan operasional utama, apabila dibandingkan dengan pendapatan operasional lainnya berupa pendapatan *fee based income*.

Sedangkan mengelola bisnis di *retail banking* nampaknya menghasilkan margin relatif kecil dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang akan menghasilkan margin yang optimal dan dari segi risiko relatif rendah. Adapun strategi di bidang bisnis *retail banking* Bank BNI tertuang dalam rencana lima tahun ke III (Sumber : *Corporate Plan 1996-2000* hal 25) meliputi :

- a. Memperluas jaringan cabang dalam negeri berlokasi di seluruh Kabupaten yang memiliki potensi ekonomi dan belum ada kantor Bank BNI, sampai dengan tahun 2000 menjadi 750 Kantor Cabang.
- b. Menata kembali dan meningkatkan prasarana *service delivery* di *bisnis retail banking* yang meliputi organisasi, sistem dan prosedur, sumber daya manusia, teknologi dan pelayanan.
- c. Menambah jaringan ATM (*Automatic Teller Machine*) atau Anjungan Tunai Mandiri. Ditargetkan akhir tahun 1998 menjadi 300 unit ATM yang tersebar ditempat-tempat strategi khususnya di kota-kota besar.
- d. Menciptakan atau mengemas produk-produk baru dan daur ulang produk yang sudah ada secara khusus sesuai dengan kebutuhan *customer* sampai dengan saat ini Bank BNI mempunyai 45 jenis produk, diantaranya INKASO.
- e. Meningkatkan pemasaran pada nasabah individu, pengusaha kecil dan koperasi, para eksekutif, mahasiswa dan ibu rumah tangga.
- f. Melaksanakan pelatihan di bidang *selling skill*, *service delivery* dan *product knowledge* sesuai dengan konsep *retail banking* Bank BNI.

Dalam kondisi persaingan semakin kompetitif dan kondisi pasar industri perbankan semakin menjadi terfragmentasi, maka pihak manajemen harus mampu menerapkan strategi keunggulan bersaing dalam memasarkan produk jasa keuangan pada segmentasi pasar yang telah dipilih, dengan harapan dapat menjaring sebanyak mungkin transaksi keuangan nasabah dan mitra usahanya disalurkan melalui Bank BNI, serta dapat merebut atau minimal mempertahankan nasabah yang telah ada agar tidak beralih ke bank lain.

Bank BNI sebagai bank komersial yang menawarkan berbagai produk jasa keuangan diantaranya produk Inkaso. Pengelolaan Inkaso sangat menarik untuk diteliti kembali, karena perkembangan empat tahun terakhir cenderung menurun, apabila dikaitkan dengan sasaran jangka panjang Bank BNI lima tahun ke III, khususnya sasaran tahun 1998 antara lain meningkatkan aktivitas bisnis *retail banking* dan meningkatkan fee based income menjadi minimal 9% dari total pendapatan, maka Bank BNI memandang perlu mengevaluasi kembali sistem dan prosedur atas produk jasa keuangan yang belum sesuai dengan kebutuhan dan keinginan *customer* agar dapat bersaing dengan bank pesaing lainnya.

Perkembangan Inkaso pada 25 Cabang Bank BNI Se Kantor Wilayah 05.

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa pertumbuhan yang cepat dari industri perbankan berhasil meningkatkan penghimpunan dana, pemberian kredit dan peningkatan aktivitas jasa-jasa bank lainnya di 25 Cabang Bank BNI Se Kantor Wilayah 05 khususnya.

Perkembangan inkaso 4 tahun terakhir di Kantor Wilayah 05, meliputi 25 Kantor Cabang se Jawa Tengah justru cenderung menurun 25 Kantor Cabang yaitu : Kantor Cabang Yogyakarta, Solo, Cilacap, Tegal, UGM, Magelang, Purworejo, Pati, Klaten, Kudus, Pekalongan, Purbalingga, Wonosobo, Temanggung, Salatiga, Purworejo, Kebumen, Pasar Klewer, Jepara, Wonogiri, Semarang, Karangayu, UNS, Cepu, Undip.

Hal ini dapat dilihat dari perkembangan pendapatan Bank BNI, seperti dalam Tabel 1.1. dibawah ini.

Tabel 1.1.
Komposisi Pendapatan/Fee 25 Cabang Bank BNI Se Kanwil 05
Tahun 1995-1998 (Dalam Jutaan Rupiah)

Pendapatan	1995	1996	1997	1998
Bunga Pinjaman	109.027	105.542	147.831	206.703
Fee Pinjaman	3.290	5.173	7.548	6.816
Fee/Propisi/Komisi DN	2.720	2.095	1.944	1.725
Fee/Propisi/Komisi LN	5.263	1.444	5.291	10.713
Pendapatan lainnya	9.222	5.195	7.705	17.155
Jumlah	129.522	119.449	170.319	243.112

Sumber : Kaji Ulang 25 Cabang Se Kantor Wilayah 05

Fee/Propisi/Komisi DN (Dalam Negeri) dimana Fee Inkaso termasuk didalamnya, kurun waktu tahun 1995-1998 cenderung menurun.

Tahun 1996 Rp. 2.095.000,- turun Rp. 625.000,- dari tahun 1995, tahun 1997 Rp. 1.944.000.000,- turun Rp. 151.000.000,- dari tahun 1996.

Tahun 1998 Rp. 1.725.000.000,- turun Rp. 219.000.000,- dari tahun 1997.

Dari tabel 1.1. wajar jika produk inkaso perlu dievaluasi kembali.

Tabel 1.2.
Target dan Realisasi Pendapatan/Fee Jasa-jasa DN 25 Cabang
Bank BNI Se Kantor Wilayah 05
Tahun 1995-1998 (Dalam Jutaan Rupiah)

Produk	1995		1996		1997		1998	
	Target	R-sasi	Target	R-sasi	Target	R-sasi	Target	R-sasi
Inkaso	149	130	126	103	136	101	132	96
LC DN	60	65	209	180	124	174	398	140
G. Bank	295	327	605	644	445	477	196	202
K. Uang	1.724	1.936	1.036	856	972	734	778	833
D. Kredit	-	-	-	-	-	-	-	-
Lain-lain	241	262	257	312	346	458	276	454
Jumlah	2.469	2.720	2.233	2.095	2.023	1.944	1.780	1.725

Sumber : Kaji Ulang 25 Cabang Se Kantor Wilayah 05

Berdasarkan komposisi pendapatan sesuai tabel 1.2, maka tidak berlebihan apabila dilakukan evaluasi kembali terhadap produk inkaso khususnya untuk menilai apakah sistem dan prosedur telah sesuai dengan kondisi dewasa ini yang telah berubah kemudian dibandingkan dengan bank pesaing, karena apabila melihat realisasi aktivitas produk inkaso di Kantor Wilayah 05 Semarang selama tahun

1996, 1997 sampai dengan 1998 menurun, baik dari sisi pendapatan fee/-provisinya maupun dari sisi volumenya/aktivitasnya. Tahun 1998 target pendapatan/fee inkaso Rp. 132.000.000,- sedang realisasinya hanya Rp. 96.000.000,- (72,73%), lihat tabel 1.2.

Aktivitas jasa-jasa Bank BNI se-Kanwil 05 seperti nampak dalam Tabel 1.3. dibawah ini.

Tabel 1.3.
Realisasi Aktivitas/Nominal Jasa-Jasa 25 Cabang Bank BNI
Se Kantor Wilayah 05
Tahun 1995-1998 (Dalam Jutaan Rupiah)

Aktivitas	1995	1996	1997	1998
Inkaso	439.028	171.854	160.202	158.928
L/C Dalam Negeri	3.037	78.679	106.706	27.758
Garansi Bank	46.769	31.863	59.926	63.259
Kiriman Uang	7.509.127	6.152.017	7.344.342	11.393.062
Delegasi Kredit/lainnya	3.619	410	515	11.240
Jumlah	8.001.580	6.434.823	7.671.691	11.654.247

Sumber : Kaji Ulang 25 Cabang Se Kantor Wilayah 05

Berdasarkan data tersebut dalam tabel 1.3 bahwa produk Inkaso menunjukkan perkembangan yang menurun selama empat tahun terakhir. Hal ini diperkirakan bahwa kinerja produk Inkaso terkesan kurang dapat bersaing dibandingkan dengan produk sejenis di bank pesaing, oleh karena itu menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mulai dari "*sejak diterimanya warkat dari nasabah sampai dengan diterimanya kembali informai hasil Inkaso oleh nasabah*".

1.2. Perumusan Masalah

Dengan semakin membaiknya kondisi perekonomian di Indonesia keberadaan lembaga perbankan semakin diperlukan. Kondisi ini menciptakan *market potential* dan mempunyai daya tarik tersendiri bagi bank dalam memasarkan produknya. Permasalahan yang dihadapi Bank BNI dalam rangka meningkatkan daya saing, agar peran produk Inkaso dapat mencapai target maupun kinerjanya sesuai sasaran jangka panjang dari sektor *retail banking* dapat dicapai meliputi :

- a. Apakah strategi operasional yang telah diterapkan oleh Bank BNI selama ini sudah tepat sesuai dengan tujuan perusahaan.
- b. Bagaimana strategi operasional yang harus dilakukan agar produk Inkaso tersebut memiliki daya saing dibandingkan dengan produk sejenisnya di bank pesaing.
- c. Faktor-faktor yang menyebabkan penurunan pendapatan/fee dan aktifitas inkaso

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan internship atau penelitian adalah ingin memperoleh gambaran secara kualitatif mengenai inkaso 25 Cabang Bank BNI Se Kanwil 05 Semarang/Se Jawa Tengah tentang :

- a. Mengetahui hal-hal apa yang menyebabkan inkaso tidak tercapai, baik dari segi pendapatan/provisi maupun dari segi aktivitas/volume inkaso.
- b. Apakah inkaso di masing-masing daerah dapat bersaing dengan bank pesaing.
- c. Siapakah pengguna inkaso dan bagaimana partisipasi pegawai menangani inkaso

- d. Apakah sistem dan prosedur penatalaksanaan transaksi inkaso dan taripnya sesuai dengan tuntutan pasar.

1.4. Lingkup Penelitian

Dalam rangka menyusun permasalahan yang ada seperti dikemukakan diatas, maka lingkup internship perlu dilakukan pembatasan mencakup :

- a. Masalah yang akan dibahas yaitu merumuskan dan mengevaluasi kembali strategi untuk meningkatkan daya saing atas transaksi jasa-jasa bank, khususnya inkaso.
- b. Objek pengamatan dalam penelitian adalah aktivitas jasa-jasa bank, khususnya produk Inkaso.
- c. Penelitian terhadap produk Inkaso yang dilakukan bank pesaing di Semarang.
- d. Wilayah pengamatan mencakup seluruh 25 Kantor Cabang Wilayah 05 Jawa Tengah.

1.5. Kegunaan Penelitian

- a. Dapat dimanfaatkan oleh jajaran pimpinan Bank BNI sebagai bahan kajian dalam membuat atau melaksanakan strategi dibidang bisnis *retail banking*, khususnya dalam memasarkan produk Inkaso, agar sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.
- b. Dapat dimanfaatkan untuk nuansa ilmu pengetahuan..

1.6. Metode Penelitian

a. Jenis dan Sumber Data

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung melalui daftar pertanyaan atau kuesioner yang ditujukan kepada pihak yang terkait dengan objek pengamatan yaitu Pemimpin Cabang dan pemimpin bagian penunjang usaha pada Kantor Wilayah 05 Semarang dan Research pada Bank pesaing (Bank NISP, Danamon, BCA, Bank Niaga, Lippo Bank dan Bank ANK) dengan telpon mengenai lama inkaso, biaya inkaso dan sarana yang digunakan. Penelitian dilakukan sejak 16 Nopember 1999 yaitu mengirim 25 buah kuesioner ke Pimpinan Cabang Se Jawa Tengah. Dan seluruh populasi/25 Pimpinan Cabang Bank BNI menjawab kuesioner seluruhnya.

Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dan diperoleh dari Divisi Dalam Negeri (2), Divisi Pembinaan Wilayah dan Kantor Wilayah 05, berupa data tentang sasaran dan realisasi aktivitas jasa-jasa bank. Datanya diambil dari laporan kaji ulang 25 Cabang Se Kantor Wilayah 05, *Business Plan* Kantor Wilayah 05 Semarang tahun 1999, *Corporate Plan* Bank BNI tahun 1996-2000, Buku Pedoman Pelaksanaan Transaksi Dalam Negeri Bank BNI tahun 1990. Buku Pedoman Perencanaan Strategi Bank BNI tahun 1991.

b. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, penelitian dilakukan dengan dua cara, *Pertama*, penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian langsung ke objek pengamatan berdasarkan hasil wawancara, dalam hal ini seluruh Kantor

Cabang Bank BNI dilingkungan Kantor Wilayah 05 dan Bank pesaing (Bank Umum Swasta Nasional diantaranya Bank NISP, BCA, Bank Danamon, Bank Niaga, Lippo Bank, Bank Bali dan Bank ANK) khususnya mengenai waktu pelayanan, biaya dan sarana dalam menangani transaksi Inkaso. Kedua, penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu penelitian melalui perpustakaan untuk mendapatkan data atau landasan teori yang berkenaan dengan objek pengamatan.

c. Prosedur Analisis

Prosedur analisis dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut :

c.1. Data tentang kinerja inkaso 25 Cabang Bank BNI empat tahun terakhir akan dievaluasi. Mengingat penelitian dilakukan pada 16 Nopember 1999 dan data yang lengkap hanya empat tahun terakhir.

c.2. Data dari jawaban kuesioner 25 Cabang dari pimpinan cabang dikumpulkan dan dikelompokkan sehingga diperoleh data kondisi dan target inkaso tercapai atau tidak. Pada masing-masing daerah apakah inkaso dapat bersaing atau tidak.

Siapa pengguna inkaso dan bagaimana partisipasi pegawai BNI dalam menangani inkaso.

Sistem dari prosedur penatalaksanaan transaksi inkaso, dan taripnya apakah sesuai dengan tuntutan pasar.

- c.3. Data dari hasil penelitian per telepon pada bank pesaing per 16 Nopember 1999 mengenai : pelayanan, tarip dan sarana inkaso bank pesaing dianalisis secara kualitatif
- c.4. Melakukan analisis masing-masing cabang untuk dapat memberikan saran perbaikan.

1.7. Sistimatika Penulisan

Sistimatika penulisan internship ini disajikan dengan kerangka seperti berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perkembangan Inkaso di Kantor Wilayah 05 selanjutnya akan menjelaskan rumusan masalah yang akan dibahas, dilanjutkan dengan tujuan, lingkup dan kegunaan penulisan internship serta metodologi penelitian yang meliputi jenis dan sumber data, metode pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder prosedur analisis dan bab ini diakhiri dengan sistimatika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori yang mendasari penulisan internship yang berkaitan dengan evaluasi strategi untuk meningkatkan daya saing yang dibagi dalam empat sub bab dimulai dengan pengertian Inkaso, peranan dan pentingnya strategi, rumusan perencanaan strategi dan keunggulan bersaing.

Bab III Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini akan dibahas tentang sejarah singkat Bank BNI, strategi Bank BNI, Karakteristik Produk Inkaso, Kebijakan Pemasaran Inkaso, Sasaran Keuangan Bank BNI dan Strategi Produk inkaso Bank BNI.

Bab IV Hasil Pembahasan

Dalam bab ini akan membahas hasil penelitian yang merupakan bab temuan dan pembahasan yang akan menjelaskan atau menguraikan tentang identifikasi masalah, analisis masalah, formulasi cara pemecahan masalah dan diakhiri dengan evaluasi strategi produk Inkaso.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang meliputi kesimpulan dan saran dari hasil evaluasi strategi produk Inkaso dalam rangka peningkatan daya saing.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Peranan dan Pentingnya Strategi

Strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif apabila strategi tersebut dapat diformulasikan dan diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam suatu organisasi atau aktivitas perusahaan. Apabila memperhatikan situasi persaingan dalam industri perbankan di Indonesia yang saat ini berlangsung ketat, maka strategi mutlak diperlukan dalam rangka mempertahankan kontinuitas usaha jangka panjang dan masing-masing bank harus mempunyai strategi yang tepat, jika ingin mengatasi segala bentuk persaingan yang dihadapi dewasa ini.

Suatu strategi dalam organisasi atau aktivitas perusahaan yang tepat apabila dalam perumusannya telah mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang mempengaruhi aktivitas perusahaan tersebut.

Secara umum pengertian manajemen strategi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan rencana perusahaan bersifat menyeluruh dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak konsep mengenai strategi yang dikemukakan para ahli diantaranya yang diberikan oleh :

a. John A. Pearce II and Richard B. Robinson (1994)

“Manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana yang di *design* untuk mencapai tujuan perusahaan”. Jadi manajemen strategi menitikberatkan kepada

kepada pembuatan keputusan-keputusan strategi yang melibatkan posisi pesaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu, oleh sebab itu apabila perusahaan ingin menang atau hanya sekedar bertahan hidup dalam suatu industri, perusahaan harus mengadopsi sebuah strategi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing atas para pesaing.

b. Philip Kotler (1994)

“Perencanaan strategi adalah suatu proses manajerial untuk mengembangkan dalam mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah”. Dalam perencanaan strategi memiliki unsur penentuan tujuan, sumber daya maupun penentuan cara-cara pencapaian tujuan dimana suatu organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan selalu dihadapkan pada lingkungan yang berubah.

c. Lawrence R. Jauch and William F. Glueck (1995)

“Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan”. Selanjutnya menjelaskan bahwa proses manajemen strategi ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Keputusan strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir dan keputusan ini mencakup ruang lingkup bisnis, produk dan pasar yang harus dilayani serta kebijaksanaan

utama yang diperlukan dalam mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran, sedangkan perencanaan dan kebijaksanaan ialah pedoman untuk bertindak.

Kebijakan menunjukkan bagaimana sumber harus dialokasikan dan bagaimana tugas yang diberikan dalam organisasi harus dilaksanakan sehingga manajer tingkat fungsional dapat melaksanakan strategi itu dengan sebaik-baiknya.

Jadi dalam proses manajemen strategi terdapat beberapa tahapan dan unsur yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi meliputi Menentukan misi, tujuan dan nilai-nilai perusahaan, Menentukan masalah peluang lingkungan dan kekuatan serta kelemahan intern, Menentukan pilihan yang terbaik berbagai alternatif strategi dan terakhir adalah Pelaksanaan dan Evaluasi.

d. Henry Mintzberg and James Brian Quinn (1991)

Mempromosikan suatu konsep yang memandang bahwa strategi bukan hanya membicarakan tentang cara-cara untuk mencapai sasaran yang diinginkan, melainkan bahwa strategi adalah "suatu pola atau rencana yang diintegrasikan, kebijaksanaan dan tindakan kedalam suatu kesatuan yang terpadu". Jadi disini menekankan bahwa strategi bisnis yang efektif harus mempunyai tiga elemen utama dan ketiga-tiganya harus ada yaitu sasaran, kebijaksanaan dan tindakan.

Sebaiknya memandang bahwa sasaran, kebijaksanaan dan rencana tindakan sebagai suatu kesatuan yang tak terpisahkan dan bersifat dinamis dalam

pelaksanaannya serta strategi yang efektif memfokuskan pada mencari tahu, memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan selalu memberikan *value* pada pelanggan.

Dari definisi-definisi tersebut diatas terdapat dua hal penting :

a. Manajemen strategi terdiri dari tiga proses

- 1). Pembuatan strategi yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- 2). Penetapan strategi, diantaranya penentuan sasaran operasional, sasaran tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, agar strategi yang ditetapkan dapat diimplementasikan.
- 3). Mengevaluasi dan mengendalikan strategi meliputi usaha untuk memonitor seluruh hasil dari perbuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu atau perusahaan serta mengambil langkah perbaikan.

b. Manajemen strategi memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi atau operasional dari seluruh bisnis.

Karena strategi adalah salah satu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi tentunya memiliki beberapa sifat antara lain :

- 1). Menyatu yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan
- 2). Menyeluruh yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan

3). Integral yaitu seluruh strategi akan cocok dan sesuai dengan seluruh tingkatan.

Adapun manfaat bagi perusahaan jika menerapkan strategi yang tepat yaitu (Sumber : *Pearce and Robinson, 1997*) :

- a. Memberikan petunjuk mengenai tujuan dan arah perusahaan jangka panjang.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi dan membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- c. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko dan aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah mendatang.
- d. Membuat tugas manajer menjadi lebih mudah.
- e. Keterlibatan karyawan pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaan.
- f. Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Dalam suatu bisnis, manajemen strategi merupakan skema untuk mengelola seluruh sumber daya atau keunggulan perusahaan yang dimiliki dalam memanfaatkan atau mengeksploitasi peluang-peluang yang ada, agar dapat menyisihkan pesaing. Dari hal tersebut maka diperlukan perumusan strategi yang fleksibel dalam arti telah mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan lingkungan dan rumusan strategi tersebut selalu dikaji terus menerus.

Dari berbagai definisi tersebut dimana konsep strategi memerlukan pemikiran yang inovatif dan pemahaman yang komprehensif, sehingga semua aspek bisa

diintegrasikan dengan sempurna. Jadi dapat disimpulkan unsur-unsur pokok yang ada dalam manajemen strategi, yaitu adanya (Sumber : *Pearce and Robinson*, 1997) :

- 1). Upaya menentukan visi dan misi
- 2). Upaya menentukan tujuan
- 3). Upaya menentukan strategi
- 4). Upaya menentukan kebijaksanaan dan program
- 5). Sistem yang berupa hubungan antara berbagai rencana
- 6). Rencana operasional yang merupakan pelaksanaan rencana strategi
- 7). Pengendalian dan evaluasi terhadap strategi yang telah ditetapkan.

2.2. Perumusan Perencanaan Strategi

Dalam melaksanakan kegiatan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan, misalkan dalam industri perbankan kebijakan pemerintah yang terjadi terus menerus dengan cepat, maka strategi yang telah diformulasikan dan diimplementasikan perlu disesuaikan, kemungkinan adanya perubahan dalam lingkungan eksternal maupun perubahan kondisi perusahaan, sebab apabila tidak disesuaikan tujuan yang diharapkan tidak tercapai.

Untuk menilai apakah strategi yang telah ditetapkan dapat mencapai sasaran kinerja perusahaan, maka pihak manajemen senantiasa perlu melakukan pengawasan, pengendalian dan evaluasi baik terhadap formulasi maupun dalam implementasinya secara terus menerus dan dari hasil kajian strategi tersebut yang merupakan *feedback* untuk perumusan strategi selanjutnya.

Dengan demikian dalam perumusan strategi bisnis harus dinamis dan fleksibel untuk menyesuaikan kondisi yang selalu berubah, sehingga diharapkan lebih menjamin pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk melihat permasalahan sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab I akan dilakukan analisis melalui dua pendekatan yaitu pendekatan proses strategi dan pendekatan rumusan strategi. Dalam proses perencanaan strategi diuraikan tentang formulasi manajemen strategi secara teoritis meliputi susunan, hirarki dan definisi dari komponen manajemen strategi, sejauh mana strategi yang telah ditetapkan memenuhi prinsip-prinsip yang baik dan benar untuk meningkatkan kinerja (*performance*) suatu kegiatan.

2.2.1. Pendekatan Proses Strategi

Di dalam bagian ini akan dibahas bagaimana seharusnya manajemen strategi ditetapkan dan dinyatakan menurut konsep secara teoritis yang berlaku dan benar yaitu menyangkut unsur-unsur manajemen strategi secara hirarki.

a. Budaya Perusahaan atau *Coporate Culture*

Setiap perusahaan akan membentuk budaya sendiri yang berbeda dari perusahaan lain, dimana budaya perusahaan sendiri merupakan keyakinan, nilai-nilai, tingkah laku yang dibentuk oleh anggota perusahaan sepanjang waktu. Dikatakan bahwa penerapan suatu perubahan sosial dapat menemui kegagalan jika tidak menghiraukan budaya yang berlaku di masyarakat, dimana perubahan tersebut akan diterapkan. Namun pimpinan

perusahaan sering berpikir bahwa mereka harus membuat strategi terlebih dahulu dan kemudian menciptakan suatu budaya yang mendukung penerapan strategi tersebut.

Menurut Pearce and Robinson (1994) budaya suatu organisasi merupakan suatu sistem nilai bersama dari anggotanya yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya dan merupakan sekumpulan sifat-sifat kunci yang dianut organisasi, seperti inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, petunjuk atau arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi, apabila hal tersebut bersatu dan serasi merupakan inti dari budaya perusahaan.

Pada dasarnya budaya perusahaan tidak harus menentukan strategi yang diformulasikan, adakalanya strategi menyesuaikan menurut perubahan budaya perusahaan sesuai dengan kondisi pada saat strategi diimplementasikan dengan demikian budaya perusahaan merupakan *implementation tool* dari strategi yang diformulasikan.

b. Mendefinisikan Visi dan Misi

Secara garis besar visi adalah tujuan dan arah jangka panjang suatu bisnis atau sekumpulan bisnis yang dinyatakan dalam ungkapan yang sangat umum, sehingga tidak berubah dengan perkembangan waktu. Visi yang baik harus memenuhi tiga syarat utama yaitu harus berorientasi pada

kegiatan operasional, harus terukur dan harus mampu merubah basis kompetisi.

Menurut Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf (1991) mendefinisikan bahwa visi adalah merupakan arah jangka panjang perusahaan dengan memuat elemen-elemen misi bisnis, ruang lingkup produk atau jasa, ruang lingkup geografis, integrasi bisnis horisontal dan vertikal serta cara-cara utama untuk mencapai posisi kompetitif.

Visi yang telah ada akan sangat sulit dimengerti oleh pihak-pihak yang ada dalam organisasi atau perusahaan karena sifatnya yang multi dimensi, tidak tertulis dan hanya ada dalam benak para pendiri, oleh karena itu visi dimaksud agar dibuat secara tertulis yang dikenal sebagai pernyataan misi.

Pernyataan misi adalah bagian penting untuk membuat, mengaplikasi dan mengevaluasi strategi. Mengembangkan dan mengkomunikasikan pernyataan misi adalah salah satu tahap yang terpenting dalam manajemen strategi, tentunya misi yang baik juga harus memfokuskan pada kebutuhan konsumen dan kegunaan dari pada sebuah produk.

Menurut Pearce and Robinson (1994), Misi suatu bisnis adalah tujuan yang mendasar untuk membedakan dari perusahaan lainnya, mengidentifikasikan lingkup operasi dari produk dan pasarnya, serta

merupakan pernyataan umum dan berkesinambungan yang ingin dicapai perusahaan.

Menurut Sukristono (1992), Misi merupakan suatu pernyataan yang merupakan tujuan umum perusahaan yang mengandung pengertian tugas serta tanggung jawab perusahaan. Jadi suatu pernyataan misi akan :

- a. Menentukan arena persaingan dimana perusahaan tersebut beroperasi
- b. Menentukan bagaimana sumber-sumber dialokasikan
- c. Menentukan skala perusahaan
- d. Mempermudah identifikasi kesempatan dan tantangan yang diperlukan dalam proses perencanaan strategi.

c. Menentukan Tujuan dan Sasaran

Dalam menjalankan misinya perusahaan akan menentukan tujuan yang harus dicapai dalam rangka menetapkan standar yang harus dipenuhi sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan merupakan suatu pernyataan kuantitatif mengenai keadaan atas hasil yang ingin dicapai dimasa mendatang dan perlu diperhatikan untuk menghindari konflik dalam usaha mencapai tujuan maka perlu menentukan skala prioritas atas tujuan tersebut yang akan dicapai terlebih dahulu.

Menurut Mintzberg and Quinn (1991) tujuan merupakan suatu pernyataan mengenai apa yang diinginkan dan kapan akan dicapai, tetapi tidak menyatakan bagaimana cara mencapainya, kemudian dijelaskan

tujuan yang jelas dan spesifik akan memberikan dasar untuk mengelola organisasi, manusia dan kinerja dalam jangka panjang.

Untuk lebih meningkatkan hasilnya setiap tujuan, maka dibuatlah sasaran yang terkuantifisir dalam jangka pendek dan sasaran sebaiknya bersifat lebih spesifik dari tujuan, dibatasi waktunya, dapat diukur dan dapat diquantifikasi, maka ada beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan dalam proses penentuan tujuan. (Sumber : Agustinus Sri Wahyudi, 1996, hal. 74).

1). Sesuai atau cocok (*suitable*)

Tujuan harus mempunyai sumbangan yang berarti untuk menggerakkan perusahaan dalam arah yang benar untuk mencapai misinya.

2). Layak atau dapat dicapai (*feasible/achieveable*)

Tujuan adalah suatu yang benar-benar dapat dicapai oleh perusahaan dengan sumber daya yang tersedia.

3). Fleksibel (*flexible*)

Tujuan harus dimungkinkan untuk dimodifikasi dimasa mendatang, jika keadaan mendesak karena adanya perubahan lingkungan yang mendadak.

4). Memotivasi (*motivating*)

Tujuan yang baik adalah yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapainya, sehingga tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit.

5). Dapat dimengerti (*Understandable*)

Bahasa yang dipakai untuk menyatakan tujuan haruslah mudah dimengerti sehingga pihak-pihak yang terkait tidak mengalami kebingungan.

6). Terkait (*Linkage*)

Tujuan harus konsisten dan mendukung misi perusahaan, sehingga dapat diharapkan mencerminkan pencapaian misi.

7). Dapat diukur (*measurable*)

Tujuan harus jelas dan konkret menyatakan apa yang akan dicapai dan kapan dicapai, sehingga dapat diterjemahkan ke dalam sasaran operasional.

d. Pembuatan Strategi

Tahap pembuatan strategi adalah suatu tahapan yang paling menantang dan sekaligus menarik dalam proses perencanaan strategi, dimana inti pokok dalam tahapan ini adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan menciptakan strategi yang cocok untuk mencapai misi organisasi. Oleh karena itu harus dikerjakan manajer puncak, sebab sangat menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan dan tentunya memfokuskan diri kepada pesaing seperti dinyatakan Michael P. Porter (1980) bahwa prinsip pembuatan strategi adalah bagaimana mengatasi persaingan. Selanjutnya dijelaskan bahwa segala sesuatu yang

UPT-PUSTAK-UNDIP

bersifat strategi tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan kontrol, karena keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis agar membuat perusahaan tumbuh dan berkembang.

Dalam proses pembuatan strategi, langkah yang perlu dilakukan adalah menentukan beberapa asumsi dasar yang akan digunakan sebagai dasar pemilihan dan penerapan strategi tersebut. Pembuatan sejumlah asumsi sangat penting, karena keberhasilan strategi yang dibuat tergantung dari valid atau tidaknya asumsi yang mendasari strategi itu.

Teknik-teknik analisis pembuatan strategi untuk membantu dalam proses pembuatan strategi antara lain yaitu (Sumber : Agustinus Sri Wahyudi, 1966, hal. 101-107) :

- a. Analisis kesenjangan (*Gap Analysis*)
- b. Matrik strategi umum (*Grand Strategy Matrix*)
- c. Group Konsultan Boston (*Boston Consulting Group*)
- d. Matrik SWOT
- e. Analisis daur kehidupan produk (*Product Life Cycle*)

Menurut *Jauch and Glueck* (1995), ada empat cara utama untuk merumuskan strategi secara keseluruhan pada tingkat korporat dan bisnis, dimana sejumlah alternatif strategi utama dapat dipertimbangkan, yaitu strategi stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi.

Menurut Pearce and Robinson (1994) strategi dibedakan ke dalam tiga tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional.

e. Kebijakanaksanaan dan Program

Kebijaksanaan atau biasa disebut *standard operating procedures* adalah merupakan pemberi arah pemikiran keputusan-keputusan dan tindakan bagi para manajer dan bawahannya dalam menerapkan strategi organisasi.

Menurut Pearce and Robinson (1994) maupun Mintzberg and Quinn (1991) lebih menekankan pada kebijakan sebagai peraturan dan petunjuk yang menyatakan batasan-batasan dimana suatu tindakan harus terjadi, sedangkan program adalah merinci langkah-langkah berurutan dari tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan utama serta menyatukan bagaimana tujuan akan dicapai di dalam batasan-batasan kebijaksanaan yang diambil.

Strategi yang telah ditetapkan dijelaskan mengenai cara pencapaiannya melalui program yang dibatasi dan diarahkan melalui kebijaksanaan, sehingga terdapat suatu hubungan yang hirarki dan konsisten antara ketiga komponen manajemen strategi tersebut.

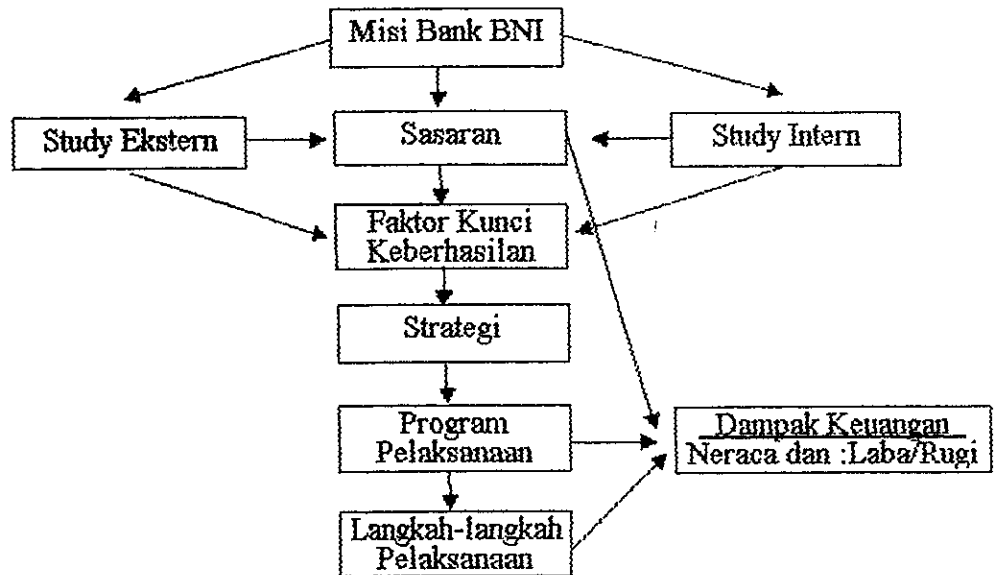
f. Evaluasi dan Pengendalian Rencana Bisnis

Proses evaluasi dan kontrol yang dilakukan oleh perusahaan dapat didefinisikan bahwa evaluasi strategi adalah suatu proses untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan, sedangkan kontrol strategi adalah suatu proses meneliti dan mengawasi rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi dan adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana. Kedua kegiatan ini sangat penting bagi perusahaan dengan alasan sebagai berikut :

- a. Adanya perubahan kondisi, situasi pasar dan perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing baru bermunculan.
- b. Semakin rumit dan kompleknya organisasi akan membutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
- c. Dengan semakin terdesentralisasinya kekuasaan dan wewenang, manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja bawahan.

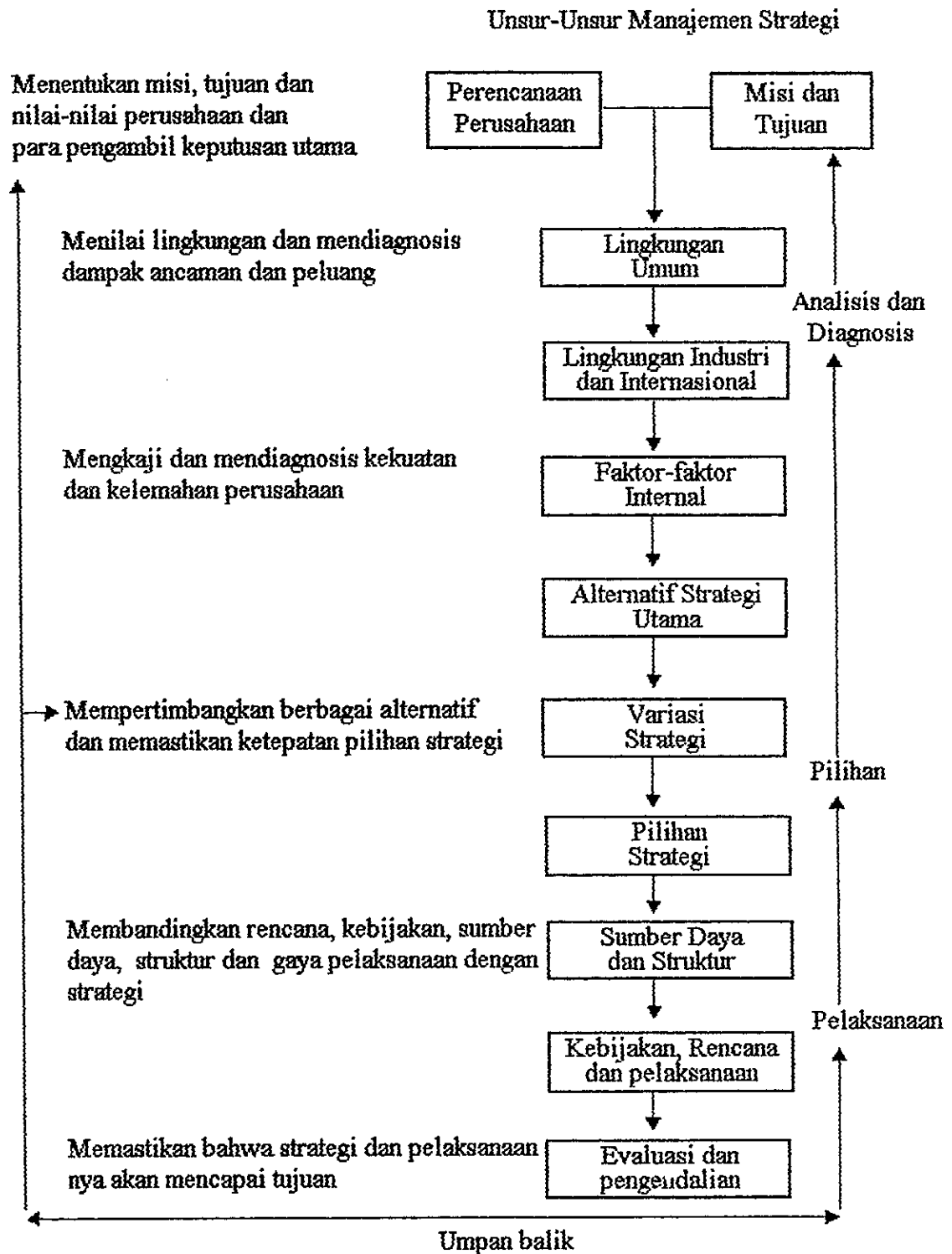
Sebagai perbandingan dapat disajikan pula proses perencanaan strategi berbagai sumber informasi sebagaimana terlihat di Gambar 2.1. sampai dengan gambar 2.5 .

Gambar 2.1.
Proses Manajemen Strategi



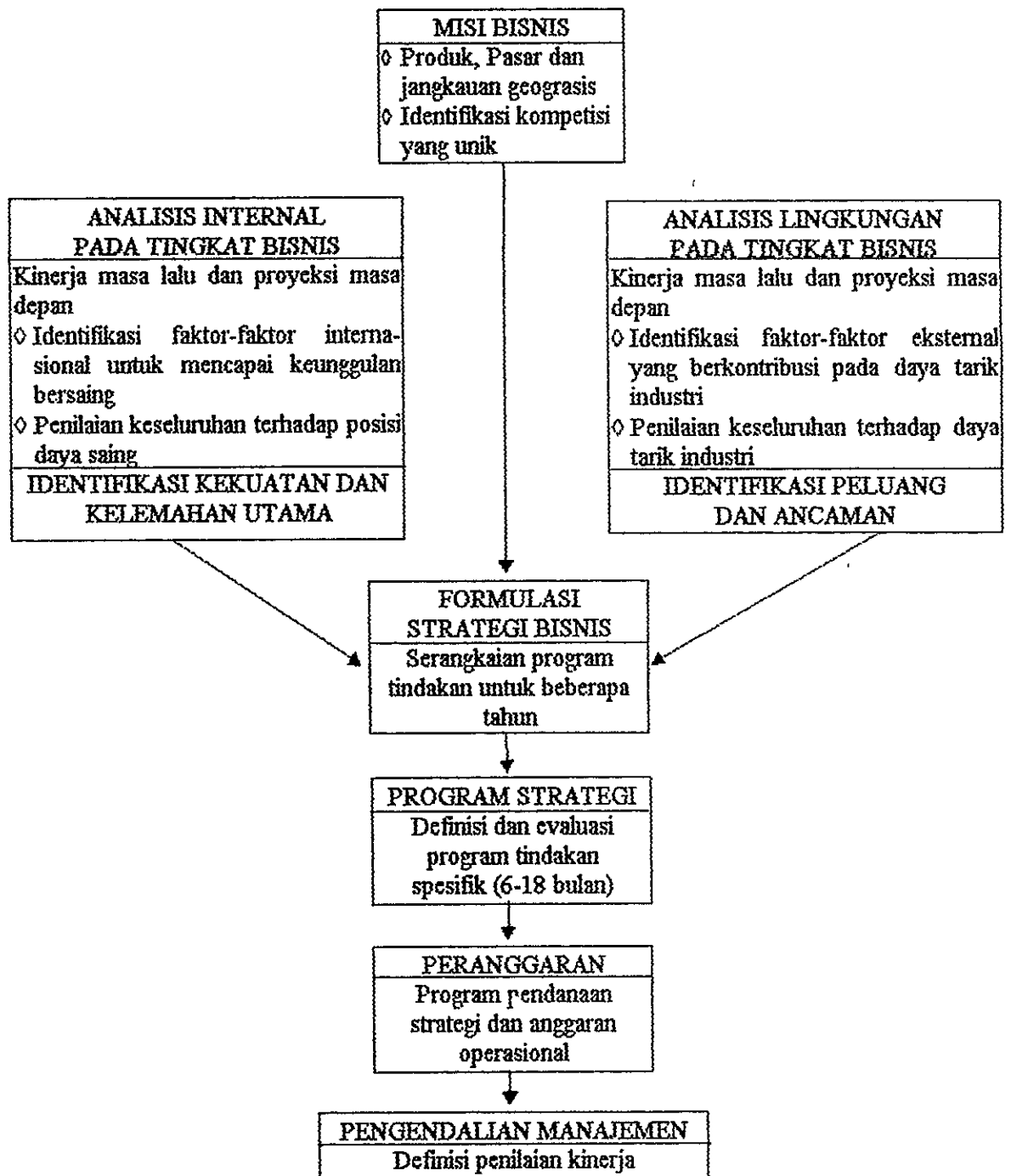
Sumber : Buku Pedoman Perencanaan Strategi BNI (1991, h. 21.)

Gambar 2.2.
Proses Manajemen Strategi



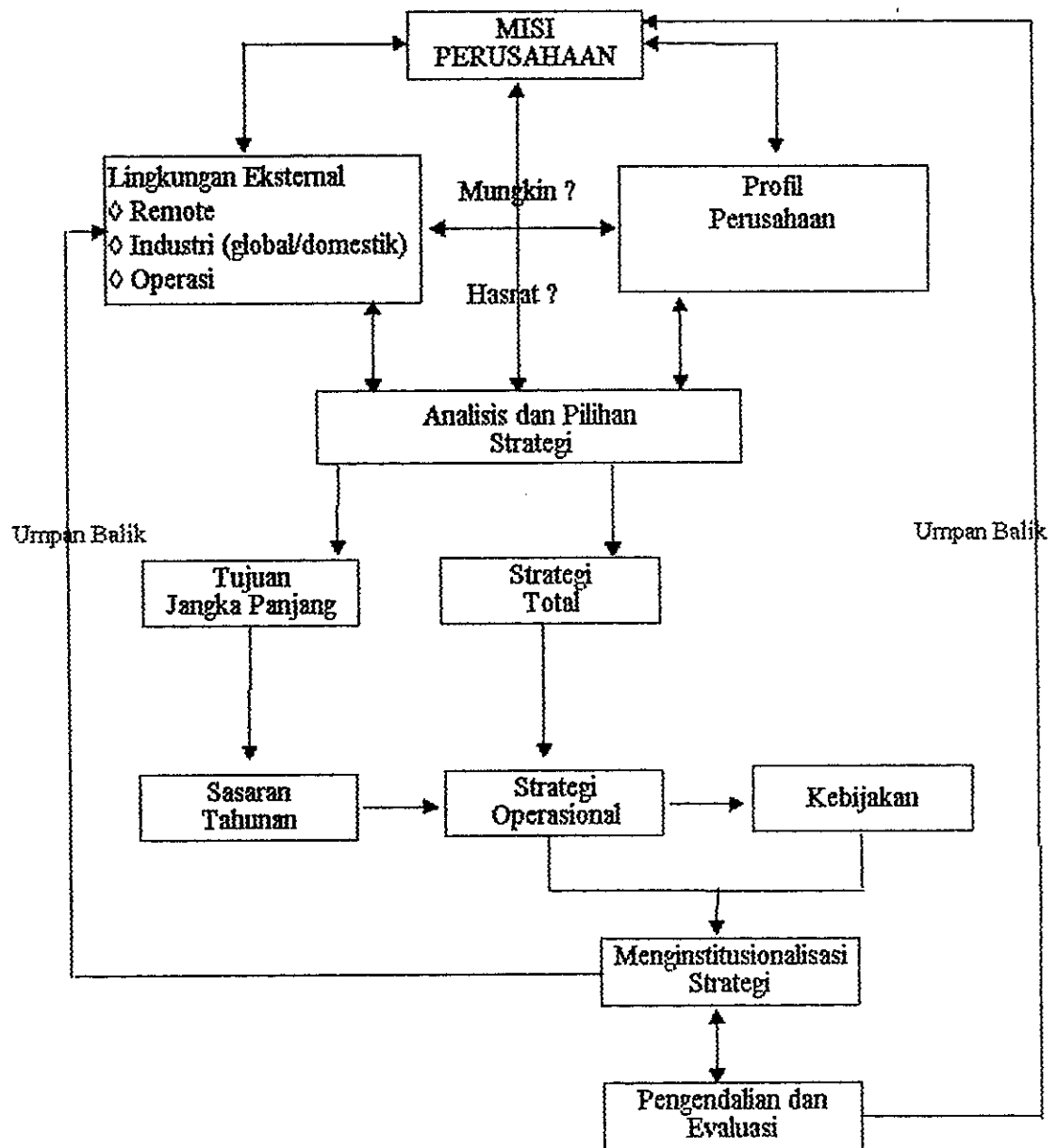
Sumber : Lawrence R. Jauch and William F. Glueck (1995, h. 7)

Gambar 2.3.
Proses Manajemen Strategi



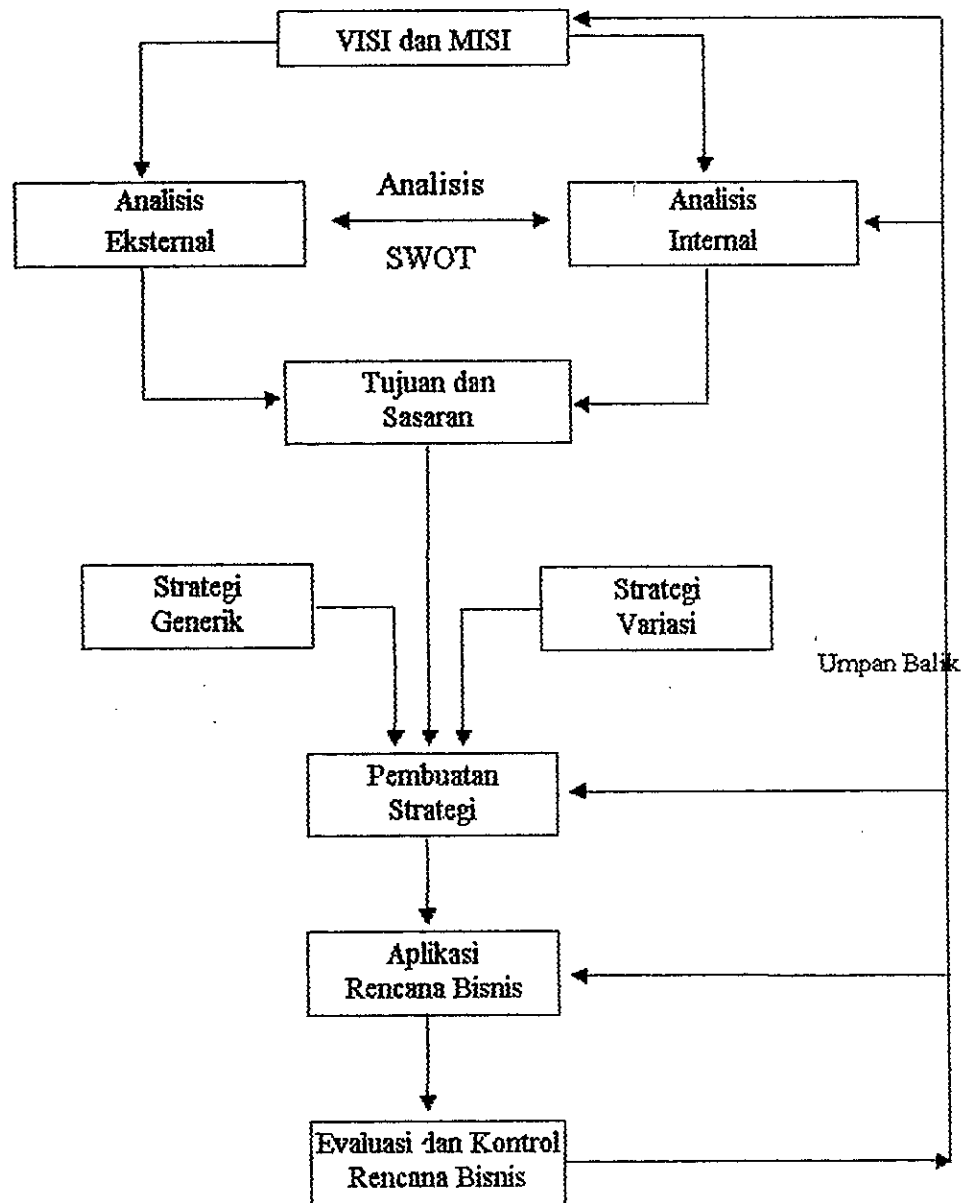
Sumber : Hax and Majluf (1991, h. 12)

Gambar 2.4.
Proses Manajemen Strategi



Sumber : Pearche and Robinson (1994, h. 2)

Gambar 2.5.
Proses Manajemen Strategi



Sumber : Agustinus Sri Wahyudi (1996, h. 32)

Dari ke lima model tersebut terlihat bahwa secara konseptual belum ada keseragaman dalam perumusan perencanaan strategi. Namun dalam model tersebut yang paling penting adalah memformulasikan strategi perusahaan untuk membuat "fit" antara tuntutan eksternal dan kondisi internal, karena hal ini merupakan masalah pokok dalam manajemen strategi yaitu mencari strategi bisnis yang tepat agar unggul di pasar. Walaupun banyak pilihan strategi yang disebut pada alternatif *grand strategy* antara lain pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi vertikal atau horisontal dan diversifikasi, tentunya terus akan berubah sesuai dengan perkembangan perubahan konsumen, sehingga inti dari pengembangan strategi perusahaan adalah mencari *positioning* dalam industri yang dimasuki agar lebih efektif di pasar.

Pendekatan ini didasarkan kepada pertimbangan kalau suatu perusahaan dapat memperoleh kekuatan dari pasar yang cukup memiliki daya tarik, maka perusahaan tersebut akan mengalami kondisi yang menguntungkan dalam melaksanakan operasinya. Perusahaan-perusahaan ini menurut Agustinus Sri Wahyudi (1996) memulai menyusun perencanaan dengan melihat strategi apa yang sedang dilaksanakan. Apakah strategi tersebut telah sesuai untuk menghadapi perkembangan dimasa mendatang dan efektif untuk memanfaatkan kekuatan serta mengatasi kelemahan perusahaan yang ada. Tentunya proses perencanaan strategi ini tidak berakhir dan memerlukan evaluasi, penyegaran dan revisi terus menerus secara berkesinambungan.

Jadi dalam perumusan strategi merupakan bagian yang paling banyak menuntut kreativitas dan juga semangat karena proses ini memerlukan segala macam input mengenai situasi sekarang sebagaimana telah dikerjakan melalui analisis situasi eksternal dan internal serta input mengenai kemungkinan kondisi masa mendatang dan menggabungkannya sehingga menjadi sebuah rencana.

Hal yang perlu diingat dalam merumuskan strategi ada dua hal, yaitu strategi tersebut haruslah menyatakan kemana kita akan menuju serta menjawab pertanyaan bagaimana kita mencapai tujuan tersebut.

2.2.2. Analisis Rumusan Strategi

Sebelum lebih jauh menilai atau mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan terlebih dahulu perlu dilihat bagaimana analisis yang dilakukan perusahaan tersebut terhadap kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan yang dikenal dengan analisis SWOT merupakan landasan yang digunakan dalam merumuskan strategi yang akan ditetapkan.

Menurut Thompson and Strickland (1993) analisis SWOT merupakan pengukuran kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan hambatan yang diciptakan oleh lingkungannya dengan prinsip dasar bahwa strategi harus merupakan kesesuaian antara kemampuan perusahaan dengan situasi eksternal dan lebih jauh dikatakan kekuatan merupakan gambaran

kemampuan atau kelebihan perusahaan, antara lain meliputi keahlian, sumber daya, asset, reputasi dan teknologi, sedangkan kelemahan merupakan ketidakmampuan yang merugikan perusahaan, dimana analisis SWOT memberikan kesimpulan mengenai apa yang harus dilakukan perusahaan dan bagaimana implikasinya dikemudian hari.

Strategi perusahaan merupakan suatu pola dari berbagai keputusan dalam suatu perusahaan yang menentukan tujuan untuk menghasilkan kebijaksanaan yang mendasar dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi tidak dapat diformulasikan atau disesuaikan terhadap perubahan tanpa adanya suatu proses evaluasi terhadap strategi tersebut. Perlunya evaluasi adalah untuk mengetahui apakah tujuan kebijaksanaan dan rencana yang telah ditetapkan sudah benar dan apakah hasil yang telah dicapai sesuai dengan strategi yang ditetapkan.

Prinsip utama dalam mengevaluasi strategi adalah agar strategi yang akan ditetapkan benar-benar memberikan keunggulan kepada perusahaan, apabila telah memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut (Sumber : Michael P. Porter, 1980).

- a. Prinsip konsistensi yaitu strategi yang ditetapkan tidak boleh bertentangan antara tujuan dan kebijaksanaan, meskipun strategi tersebut merupakan hasil prosedur yang formal dan bisa saja mengandung hal-hal yang bersifat kompromi antara kelompok yang memiliki kekuatan yang berlawanan.

- b. Prinsip konsonan berarti strategi harus memberikan respon yang adaptif terhadap lingkungan dan tanggapan terhadap perubahan yang terjadi. Ada dua hubungan perusahaan terhadap lingkungan yaitu Pertama, perusahaan harus menyesuaikan diri dan sesuai terhadap lingkungan. Kedua, perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain dan pada waktu yang bersamaan perusahaan harus pula menyesuaikan diri. Kedua hal ini saling berhubungan antara perusahaan dengan lingkungannya. Evaluasi dalam hal ini adalah menguji pola dasar dari hubungan ekonomi yang memberikan ciri-ciri tertentu terhadap perusahaan dan menentukan apakah nilai-nilai yang diciptakan cukup atau belum untuk mempertahankan strategi yang telah ditetapkan.

Perlu diketahui bahwa hambatan dalam prinsip konsonan ini bukanlah keunggulan bersaing atau pendekatan individu terhadap pasar akan tetapi pada manajemen strategi generik perusahaan dan kesulitan utama dalam mengevaluasi prinsip konsonan adalah adanya hambatan-hambatan kritis dari perubahan lingkungan dan masuk ke dalam kelompok bisnis dimana perusahaan beroperasi, kunci utama dalam mengevaluasi prinsip konsonan adalah manajemen perlu mengetahui bagaimana posisi perusahaan tersebut.

- c. Prinsip keunggulan yaitu strategi harus menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing didalam bisnisnya, dalam menciptakan keunggulan dapat dilakukan melalui tiga keunggulan yaitu keunggulan sumber daya,

keunggulan ketrampilan dan keunggulan posisi. Keunggulan sumber daya dan keterampilan mewakili kemampuan perusahaan untuk melakukan lebih baik dari pesaing, sedangkan keunggulan posisi biasanya berhubungan dengan ukuran atau skala usaha, sumber keunggulan lainnya adalah faktor geografis, kepemimpinan dalam pekerjaan, kepemimpinan dalam pasar dan reputasi.

- d. Prinsip kelayakan berarti strategi tidak boleh melebihi sumber daya yang tersedia dan menciptakan masalah baru yang tidak terpecahkan, penilaian kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan strateginya.

Strategi seharusnya mengacu kepada hasil analisis SWOT yang telah dilakukan yaitu apa yang seharusnya dilakukan perusahaan dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian strategi yang ditetapkan bersifat layak (memenuhi prinsip kelayakan) selanjutnya strategi dilaksanakan agar menetapkan kebijaksanaan dan langkah-langkah implementasi, tetapi strategi tidak boleh menyimpang dari budaya, misi dan tujuan perusahaan.

Sebagaimana uraian diatas, bahwa salah satu tahapan dalam perencanaan strategi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, oleh karena itu untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran dan strategi, diperlukan suatu analisis mengenai faktor-faktor lingkungan dimana

perusahaan berada, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yaitu dimana kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor internal organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor eksternalnya. Dengan analisis SWOT ini pada akhirnya akan dihasilkan sejumlah alternatif strategi dan berbagai alternatif strategi akan dinilai serta dipilih mana yang terbaik dilakukan dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal.

Analisis eksternal yaitu perusahaan mengidentifikasi semua peluang yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu, serta ancaman dari para pesaing maupun calon pesaing. Analisis eksternal dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu lingkungan mikro terdiri atas variabel-variabel yang langsung berhubungan dengan operasional perusahaan dan perusahaan sedikit banyak mampu mempengaruhi variabel tersebut seperti pesaing, konsumen dan pemasok, sedangkan lingkungan makro terdiri atas variabel-variabel yang tidak berpengaruh langsung dan diluar kontrol perusahaan seperti politik, demografi, ekonomi dan teknologi.

Analisis internal yaitu lebih memfokuskan pada identifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan (kondisi keuangan perusahaan, produksi/-operasi, personalia dan penjualan/distribusi).

Jadi dalam analisis SWOT memiliki dua fungsi sebagai berikut (Sumber : Agustinus Sri Wahyudi, 1996, hal. 50) :

- a. Gambaran visual yang memaparkan seluruh faktor eksternal dan internal.
- b. Instrumen untuk mengintegrasikan peluang dan ancaman di satu pihak dengan kekuatan serta kelemahan organisasi di pihak lain menjadi alternatif-alternatif strategi organisasi.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka analisis rumusan strategi suatu organisasi seperti Gambar 2.6. dapat dikategorikan ke dalam :

- a. Strategi peluang dan kekuatan (disingkat strategi PEKU) yaitu strategi yang menampung hasrat untuk memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- b. Strategi peluang dan kelemahan (disingkat strategi PEKA) yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang eksternal.
- c. Strategi ancaman dan kekuatan (disingkat strategi AKU) yaitu strategi untuk menghindari ancaman melalui pendayagunaan kekuatan organisasi.
- d. Strategi ancaman dan kelemahan (disingkat strategi AKA) yaitu merupakan strategi untuk menghindari ancaman atau untuk mengatasi atau melindungi dari kelemahan yang ada di dalam organisasi.

Gambar 2.6.
Contoh Analisis Matrik SWOT

	<p align="center">KEKUATAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dipercaya dan dikenal masyarakat 2. Memiliki jaringan Cabang dan customer base yang luas. 3. Menggunakan teknologi moderen 4. Sumber daya manusia yang loyal dan kualitas cukup baik/terampil. 5. Memiliki predikat Bank yang sehat 	<p align="center">KELEMAHAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk, jasa dan pelayanan yang ditawarkan secara paket kurang bersiang. 2. Budaya memasarkan tidak merata. 3. Koordinasi dan komunikasi kurang terbuka.
<p align="center">PELUANG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya peluang pasar dan pertumbuhan ekonomi. 2. Meningkatnya pendapatan perkapita 3. Meningkatnya permintaan jasa keuangan dengan teknologi canggih. 4. Membaiknya country risk Indonesia 5. Meningkatnya peluang pembiayaan untuk sektor prasarana phisik. 	<p align="center">STRATEGI PEKU</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan pasar dan diversifikasi produk. 2. Melakukan usaha patungan. 3. Peningkatan pendidikan intern dan ekstern. 	<p align="center">STRATEGI PEKA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merintis go publik atau penjualan saham di pasar modal. 2. Peningkatan pelayanan yang prima 3. Pendekatan mata rantai distribusi.
<p align="center">ANCAMAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan semakin tajam 2. Alternatif sumber pembiayaan di luar sektor perbankan bertambah. 3. Profesionalisme pesaing semakin meningkat 4. Nasabah akan semakin kritis untuk memilih pelayanan 	<p align="center">STRATEGI AKU</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi produk 2. Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia 3. Meningkatkan jaringan komunikasi antar cabang 4. Memanfaatkan teknologi moderen. 	<p align="center">STRATEGI AKA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut tenaga berkualitas tinggi berbagai disiplin ilmu. 2. Melakukan mutu pendidikan intern dan ekstern 3. Menambah cabang dan ATM. 4. Meningkatkan pelayanan secara paket.

Sumber : Agustinus Sri Wahyudi (1996, h 105)

Ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi penting dalam merumuskan strategi dan harus dilakukan oleh manajer puncak yaitu (Sumber : *Kenneth Primogic*, dkk, 1991 : *Strategic Choices*, New York atau Agustinus Sri Wahyudi, 1996, hal. 49) :

- a. Suatu organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat.
- b. Lingkungan dapat mempengaruhi kinerja suatu aktivitas usaha.

2.3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya merupakan nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Nilai yang diberikan kepada konsumen merupakan nilai yang bersedia dibayar konsumen dan ditawarkan lebih rendah dari pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik bagi konsumen dibanding para pesaing.

Dalam industri perbankan di Indonesia khususnya di bidang jasa-jasa bank, nasabah memiliki kekuatan penawaran yang cukup tinggi, mengingat banyaknya jumlah bank yang menawarkan jasa-jasa bank yang sama. Seperti pelayanan yang unggul kepada konsumen merupakan salah satu strategi yang mempunyai *competitive advantage* dan masing-masing bank berupaya menerapkan strategi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen agar mampu bersaing.

Menurut Michael E. Porter (1985), pokok-pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, dimana sebuah

industri akan mempengaruhi tingkat intensitas persaingan. Pada dasarnya intensitas persaingan dalam suatu industri tidak tergantung dari sifat kebetulan atau nasib, tetapi persaingan berakar pada struktur ekonomi dari industri tersebut dan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yang mempengaruhi struktur ekonomi yaitu (Sumber : Agustinus Sri Wahyudi, 1996, hal. 56 atau Michael E. Porter, 1993, hal. 4).:

- a. Ancaman pendatang baru.
- b. Ancaman barang pengganti
- c. Kekuatan tawar menawar dari pemasok
- d. Kekuatan tawar menawar dari pembeli
- e. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri tersebut.

Kelima kekuatan tersebut secara bersama-sama akan mempengaruhi dan menentukan keuntungan potensial dari suatu industri. Setiap industri mempunyai keuntungan potensial yang berbeda-beda karena interaksi dan intensitas bekerjanya kelima kekuatan diatas akan berbeda untuk setiap industri. Artinya jika halangan untuk masuk ke dalam suatu industri lemah, maka akan mendorong pesaing baru untuk masuk, akibatnya keuntungan potensial dalam industri akan berkurang, hal yang sama berlaku pula untuk besarnya ketersediaan dan diterimanya barang pengganti oleh konsumen.

Pada umumnya sangat sulit untuk mengidentifikasikan keunggulan bersaing, jika melihat aktivitas perusahaan. Michael E. Porter (1993) memperkenalkan suatu teknik untuk menggali keunggulan bersaing dari perusahaan yang disebut analisis

Rantai Nilai, analisis ini digunakan hanya pada sebuah perusahaan dan hanya memiliki satu SBU (*Strategic Business Unit*). Dijelaskan bahwa prinsip analisis ini adalah membagi SBU menjadi beberapa aktivitas. Aktivitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Aktivitas utama meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi, pemasaran, penjualan dan pelayanan sesudah penjualan, sedangkan aktivitas pendukung adalah semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama terdiri dari aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, penyediaan sumber daya manusia dan penyediaan infrastruktur perusahaan.

Perusahaan mendapat keunggulan bersaing dengan cara selalu mencari cara, teknologi dan prosedur baru dalam mengelola setiap aktivitas agar dapat menghasilkan produk yang murah harganya atau produk yang dipandang oleh konsumen berbeda dari produk pesaing. Jika perusahaan tidak mampu mengelola semua aktivitas, maka dapat saja aktivitas-aktivitas tertentu diserahkan pada pihak luar (*outsourcing*), karena mereka dapat mengelolanya dengan biaya yang lebih rendah, sehingga akan tercipta keunggulan yang spesifik pada aktivitas tersebut.

Memperhatikan kondisi perkembangan jasa-jasa bank khususnya Inkaso yang terus menurun, kiranya strategi pemasaran produk inkaso yang dirumuskan harus mempunyai keunggulan bersaing dibanding strategi yang diterapkan oleh pesaing. Menurut Nugroho, Eko (1994) dijelaskan strategi keunggulan bersaing pada dasarnya ada tiga macam yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

a. *Cost Leadership*

Menurut Porter (1985) agar suatu perusahaan lebih unggul dari para pesaingnya, maka perusahaan tersebut harus mampu memproduksi barang atau jasa sejenis dengan yang diproduksi oleh para pesaingnya dengan harga yang lebih murah, oleh karena itu haruslah perusahaan tersebut bekerja dengan optimal (bukan sub-optimal) sehingga di dalam operasinya tidak ada kapasitas sumber daya milik perusahaan yang ideal.

b. Kualitas Terbaik

Agar konsumen mau membeli produk dari perusahaan, maka haruslah produk tersebut mempunyai kualitas yang baik dibanding pesaing, untuk mencapai kondisi ini maka perlu dilakukan usaha perbaikan kualitas yang bersifat terus menerus dengan tujuan untuk memperbaiki mutu produk/jasa yang dihasilkan.

c. Hal-hal baru (inovasi)

Strategi lain yang dapat dilakukan agar suatu perusahaan tetap mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahaan yang lain, adalah perusahaan haruslah selalu mempunyai nilai lebih. Salah satu cara memperoleh nilai lebih dari perusahaan lain adalah dengan cara menjadi pelopor dalam hal-hal yang baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan oleh perusahaan lain.

Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menentukan keunggulan bersaing suatu perusahaan yaitu mengidentifikasikan peluang-peluang baru untuk memperoleh keunggulan, maka perlu dilakukan analisis konsumen dan pesaing yakni :

a. Analisis yang berorientasi kepada konsumen

Kegiatan analisis ini meliputi siapa konsumen yang dituju, mengidentifikasi nilai-nilai (*needs and wants*) yang dibutuhkan oleh konsumen, membandingkan performace perusahaan dalam posisi persaingan, kemudian mengidentifikasi mengapa konsumen memilih pesaing.

b. Analisis pesaing utama

Salah satu analisis yang bisa dimanfaatkan adalah teknik analisis rantai nilai (*value chain*) dan *branchmarking*.

Jadi dalam perumusan startegi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas agar dapat dicapai perusahaan dengan berhasil yaitu :

- a. Kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan yang merupakan profit dari kekayaan dan keterampilan.
- b. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lainnya yang menerapkan strategi.
- c. Peluang dan ancaman perusahaan yang menentukan lingkungan persaingan.
- d. Harapan masyarakat yang mencerminkan dampak dari strategi yang sudah dipilih.

Dari berbagai teori yang dikemukakan pada bab II, maka analisis strategi inkaso yang digunakan yaitu beberapa pendekatan antara lain :

1. Segmentasi pasar
2. Strategi harga

3. Potensi pasar

4. Analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, hambatan dan peluang) produk inkaso (menurut Agustinus Sri Wahyudi, 1996).

Dalam analisis SWOT Bank BNI dengan Bank pesaing dibatasi lama pelayanan inkaso, besarnya tarip atau biaya inkaso dan sarana inkaso. Sedang mengenai aktivitas inkaso atau besarnya nominal inkaso maupun besarnya penerimaan fee inkaso bank pesaing tidak dibandingkan mengingat data dirahasiakan.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat PT Bank Negara Indonesia

Berdirinya PT Bank Negara Indonesia (Persero) merupakan bagian yang tidak terlepas dari kelahiran Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada sidang Dewan Menteri Republik Indonesia tanggal 19 September 1945, diputuskan untuk mendirikan sebuah bank milik negara yang berfungsi sebagai bank sirkulasi. Untuk itu pemerintah memberikan surat kuasa kepada R.M. Margono Djojohadikoesoemo, guna mempersiapkan pembentukannya.

Sebagai langkah pertama didirikan Yayasan Pusat Bank Indonesia, berdasarkan Akte Notaris R.M. Soerojo No. 14 tanggal 9 Oktober 1945. Walaupun menghadapi berbagai hambatan dan kesulitan, pada tanggal 5 Juli 1946, dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 Tahun 1946, berhasil didirikan bank sirkulasi atau bank sentral milik Negara Republik Indonesia dengan nama Bank Negara Indonesia. Yayasan Pusat Bank Indonesia yang merupakan embrio bagi lahirnya bank ini, kemudian dilebur ke dalamnya.

Sejak kelahirannya sampai pada Masa Demokrasi Terpimpin dan Ekonomi Terpimpin, Bank BNI telah mengalami pasang surut dalam usahanya. Selain itu peran/tugas yang diembanpun sering berubah-ubah sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam suatu periode tertentu.

Pada tahun-tahun selanjutnya telah dilakukan berbagai upaya oleh Pemerintah untuk memantapkan kedudukan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi.

Namun dalam Konperensi Meja Bundar (KMB) antara Pemerintah Indonesia dan Belanda diputuskan Bank Indonesia (pada waktu itu bernama de Javasche Bank) sebagai bank sentral. Bank Negara Indonesia kemudian berfungsi sebagai bank umum yang usahanya diarahkan untuk membantu pembangunan ekonomi nasional.

Selama perjuangan kemerdekaan, Bank BNI hanya satu kali menjalankan fungsinya sebagai Bank Sentral yaitu pada waktu mencetak dan mengedarkan "Oeang Repoeblik Indonesia (ORI)". Walaupun demikian, Bank BNI Cabang Kutaraja dan Cabang Bukittinggi pernah pula berfungsi sebagai bank sentral. Setelah pemulihan kedaulatan, keadaan di Bank BNI lebih buruk lagi karena segala kekayaan Bank BNI yang dirampas oleh Belanda pada agresi-agresi yang lalu tanpa ada ganti rugi. Pada masa inilah Bank BNI mendapat bantuan permodalan sebesar Rp. 17,5 juta dari Pemerintah RIS.

Perubahan politik dari RIS menjadi Negara Kesatuan RI, yang mempunyai arti penting bagi sejarah kenegaraan bangsa Indonesia, ternyata tidaklah sera merta membawa perubahan penting bagi kehidupan dan perkembangan Bank BNI. Bantuan modal dan bantuan lainnya yang diharapkan bagi perkembangan Bank BNI selanjutnya tidak diperoleh dari pemerintah. Selanjutnya dalam usaha

mengembangkan permodalannya, Bank BNI ikut aktif dalam mendirikan beberapa perusahaan nasional.

Sejak tahun 1952 Bank BNI mulai dengan serius memikirkan, merencanakan dan melaksanakan diversifikasi usahanya ke bidang pembiayaan ekspor/impor dan perdagangan surat-surat berharga serta lebarkan sayapnya ke luar negeri. Pada periode 1950-1955 politik ekonomi pemerintah cukup liberal dan mengandalkan pada kekuatan pasar, tetapi tindakan-tindakan pemerintah cenderung untuk lebih aktif mempengaruhi perkembangan ekonomi. Dalam rangka inilah peranan Bank BNI makin dirasakan pentingnya. Peranan Bank BNI dalam periode Ekonomi Terpimpin (1959-1965) bertambah. Peningkatan peranan ini karena Pemerintah makin besar berperan dalam kehidupan ekonomi.

Dengan dikeluarkannya Penetapan Presiden No. 17 Tahun 1965 tentang integrasi bank-bank pemerintah, terhitung tanggal 17-8-1965 Bank Negara Indonesia berubah nama menjadi Bank Negara Indonesia Unit III. Dalam pada tahun 1967 dikeluarkan Undang-Undang No. 14 tentang Pokok-pokok Perbankan yang menetapkan kembalinya bank-bank pemerintah kepada fungsi semula seperti sebelum adanya integrasi. Selanjutnya dengan Undang-Undang No. 17 Tahun 1968 Bank Negara Indonesia Unit III ditetapkan menjadi Bank Negara Indonesia 1946, yang berfungsi sebagai bank umum milik negara, dengan usaha dan tugas pokok yang diarahkan kepada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi nasional dengan mengutamakan sektor industri.

UPT-PUSTAKA-UNGIR

Sesuai dengan Undang-Undang No. 7 Tahun 1992, tentang Perbankan, bentuk hukum Bank Negara Indonesia 1946 diubah menjadi Perusahaan Perseroan dengan nama PT Bank Negara Indonesia (Persero) atau disebut Bank BNI.

Pada waktu ini Bank BNI mempunyai 548 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan 6 cabang di luar negeri, yaitu di Singapura, Hongkong, Tokyo, London, New York dan Grand Cayman Island. Bank BNI mempunyai hubungan koresponden dengan bank-bank penting diseluruh dunia.

3.2. Strategi Bank BNI

Dalam menentukan strategi Bank BNI secara formal telah dituangkan dalam bentuk Rencana Lima Tahun atau yang dikenal dengan nama *Corporate Plan*. Rencana lima tahun ini merupakan arah dan tujuan Bank BNI untuk periode lima tahun mendatang yang memberikan gambaran lengkap mengenai posisi Bank BNI dalam industri perbankan di Indonesia dengan segala aspek kekuatan, kelemahan, kendala, tekanan dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk dikembangkan.

Corporate Plan Bank BNI yang telah ditetapkan merupakan pedoman jangka panjang dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas kemudian dijabarkan oleh masing-masing unit organisasi di Bank BNI, sedangkan penjabaran *corporate plan* secara operasional dilakukan setiap tahun dalam bentuk Kebijakan Umum Direksi atau KUD yang selanjutnya merupakan acuan dasar dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran oleh seluruh unit.

Corporate Plan Bank BNI periode 1996-2000 ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi Bank BNI No. KP/0285/DIR/R tanggal 09-11-1995, sejalan dengan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 741/KMK.00/1989 tanggal 28-06-1989 pasal 2 dan merupakan bagian pokok dari perencanaan strategi terdiri dari :

- a. Misi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
- b. Analisis situasi eksternal dan internal yang dihadapi Bank BNI
- c. Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam kurun waktu lima tahun.
- d. Faktor kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan dan sasaran
- e. Strategi yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran
- f. Proyeksi dampak keuangan dari sasaran dan strategi yang dilaksanakan dalam lima tahun kedepan.

Selanjutnya perencanaan strategi yang tertuang dalam *corporate plan* periode tahun 1996-2000, akan dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

3.2.1. Visi dan Misi Bank BNI

Visi Bank BNI pada tahun 2020 sesuai dengan *corporate plan* secara garis besar mempertahankan menjadi bank yang sehat, bank terkemuka di Asia Tenggara, menjadi bank komersial dan internasional banking yang mempunyai kontribusi besar, mengintegrasikan seluruh usaha dalam *Bank Incorporated* yang meliputi Bank BNI, perusahaan anak, yayasan pegawai

dan pensiunan, koperasi pegawai dan pensiunan, merupakan salah satu asset nasional yang berperan aktif dalam pembangunan nasional.

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa suatu misi merupakan pernyataan tertulis dan merupakan tujuan umum perusahaan yang mengandung pengertian maupun tanggung jawab perusahaan, melalui surat keputusan Direksi Nomor KP/0285/DIR/R tanggal 09 November 1995.

Pernyataan misi Bank BNI dirumuskan sebagai bank komersial melakukan usaha perbankan yang sehat untuk menunjang pelaksanaan pembangunan ekonomi serta stabilitas nasional di bidang ekonomi kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak dengan mengusahakan pencapaian laba yang optimal.

Misi Bank BNI tersebut merupakan misi induk atau *corporate mission* bagi unit-unitnya, sedangkan unit-unit memiliki misinya sendiri-sendiri, namun tetap dijiwai misi induknya, sehingga secara keseluruhan misi unit menjadi dasar suksesnya pelaksanaan misi induk, seperti :

a. Misi Kantor Wilayah yaitu :

- 1) Menetapkan rencana kerja dan anggaran untuk Cabang
- 2) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung Cabang-Cabang yang dibawahinya
- 3) Memasarkan produk BNI kepada nasabah menengah (*Middle market*)
Mengkoordinasikan hubungan Cabang dengan Kantor Besar

b. Misi Kantor Cabang yaitu :

- 1) Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap laba Bank BNI keseluruhan
- 2) Memberikan mutu pelayanan yang unggul kepada nasabahnya
- 3) Meningkatkan kualitas usaha atau bisnisnya di segmen pasar usaha kecil dan menengah di daerah operasinya.

3.2.2. Tujuan Bank BNI

Tujuan merupakan penegasan atau konkretisasi misi perusahaan, karena tujuan dinyatakan secara lebih rinci, hal ini sejalan dengan Akte Pendirian Nomor 131 tanggal 31 Juli 1992 pasal 3 yaitu :

- a. Mempertahankan status sebagai bank yang sehat dan menjadi salah satu bank terkemuka di kawasan Asia Tenggara.
- b. Mempertahankan posisi unggul di bisnis *Corporate Banking*
- c. Meningkatkan kegiatan di bisnis *Retail Banking*
- d. Mengembangkan bisnis *Internasional Banking*
- e. Meningkatkan pendapatan non bunga atau *fee based income* dengan meningkatkan bisnis jasa-jasa keuangan.
- f. Memperluas bisnis melalui perusahaan anak dan merintis pembentukan *BNI Incorporated*.
- g. Menjadi salah satu lembaga yang berperan aktif dalam pembangunan.

3.2.3. Sasaran Usaha Bank BNI

- a. Mencapai pertumbuhan aktiva rata-rata sebesar 17,5% per tahun
- b. Mencapai ROA gabungan dalam dan luar negeri minimal rata-rata 1,44%
- c. Memperbaiki struktur aktiva menjadi :

Ratio aktiva produktif terhadap total aktiva rata-rata mencapai 81,85% per tahun

Ratio pinjaman terhadap dana atau LDR minimal rata-rata mencapai 94% per tahun.
- d. Meningkatkan peranan pinjaman segmen retail menjadi 32,55% dan *segment middle* menjadi 17,45% dari total pinjaman dalam negeri diluar pinjaman kelolaan pada tahun 2000.
- e. Memperbaiki struktur pendapatan dengan meningkatkan pendapatan bukan bunga, sehingga perbandingan pendapatan bukan bunga dan pendapatan bunga menjadi 14,29% dibandingkan 85,71% pada tahun 2000.
- f. Meningkatkan dan mempertahankan rasio kecukupan modal atau CAR rata-rata 12% pada tahun 2000.

3.2.4. Faktor Kunci Keberhasilan

- a. Tersedianya sumber daya manusia yang cukup, baik kuantitas dan kualitas.
- b. Mengamalkan budaya kerja secara baik dan konsisten

- c. Jaringan manajemen memiliki kemampuan, partisipatif dan berorientasi pada hasil yang optimal.
- d. Teknologi tepat guna dalam menunjang pelayanan, pengembangan produk penyediaan informasi, administrasi keuangan dan komunikasi
- e. Pemasaran yang terpadu dan kualitas pelayanan yang unggul
- f. Jaringan operasional yang luas baik di dalam maupun di luar negeri

Perencanaan strategi Bank BNI meliputi dua bentuk perencanaan pokok yang saling berkaitan satu dengan yang lain yaitu perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. *Business plan* atau rencana kerja tahunan unit merupakan perencanaan jangka pendek dan disusun oleh unit dilingkungan Bank BNI dengan beberapa karakteristik :

- a. Merupakan penjabaran dari *Corporate Plan* dan Kebijakan Umum Direksi Bank BNI oleh unit-unit dilingkungan Bank BNI.
- b. Dibuat satu tahun sekali dengan jangkauan perencanaan satu tahun kedepan
- c. Hanya mencakup aktivitas operasi dan bidang kerja unit yang membuatnya
- d. Dibuat oleh seluruh Divisi atau Satuan, Kantor Wilayah dan Kantor Cabang.
- e. Merupakan pedoman kerja serta alat pengawasan melekat unit bersangkutan.

- f. Merupakan input dasar proses manajerial selanjutnya seperti pembuatan anggaran, pembuatan *goal setting* dan perencanaan pemasaran.

Sasaran dan strategi Kantor Cabang dalam rumusan *business plan* yang dikaitkan dengan strategi keunggulan bersaing pada produk inkaso dapat ditunjukkan seperti dibawah ini :

- a. *Misi* → memberikan kontribusi maksimal terhadap profitabilitas Bank BNI
- b. *Sasaran* → meningkatkan pangsa pasar aktivitas inkaso menjadi 15%.
- c. *Faktor kunci keberhasilan* → meliputi pemasaran yang agresip, pelayanan yang lebih baik dari bank swasta dan harga yang bersaing.
- d. *Strategi* → mengembangkan dan atau menetapkan program pemasaran yang agresip dengan memperbaiki mutu pelayanan dan harga.

3.2.5. Gambaran Umum Kantor Wilayah 05 Semarang :

1. Fungsi Kantor Wilayah 05 adalah :

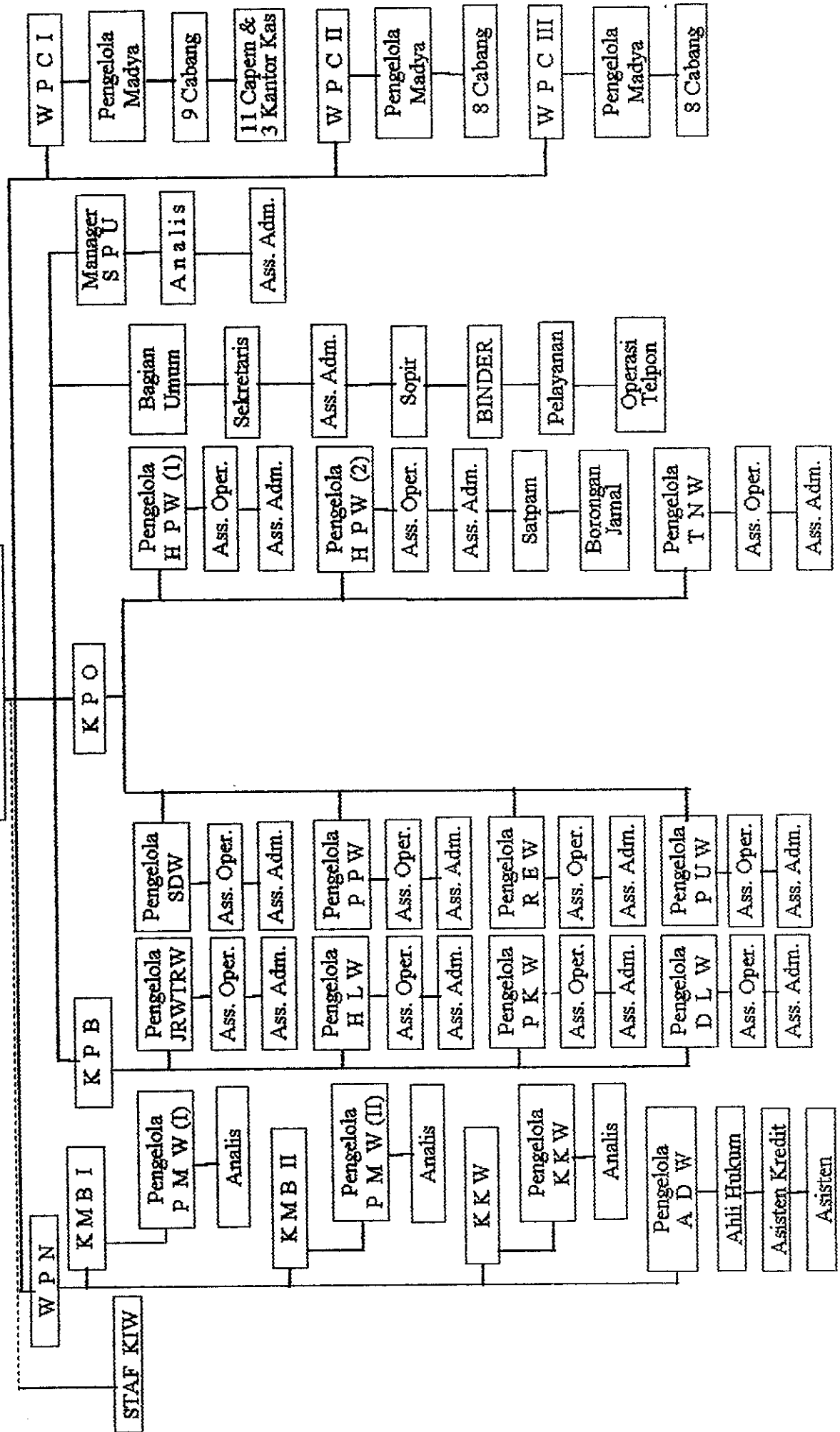
- a. Menetapkan RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) untuk 25 cabang yang dibawahinya/se Jawa tengah (Yogya, Solo, Cilacap, Tegal, UGM, Magelang, Purbalingga, Wonosobo, Temanggung, Salatiga, Purwokerto, Kebumen, Pasar Klewer, Jepara, Wonogiri, Semarang, Karangayu, UNS, Cepu dan Undip)
- b. Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung pada 25 cabang yang tersebar se Jawa Tengah agar mendukung sasaran usaha Bank BNI tercapai.

- c. Memberikan dan memasarkan produk Bank BNI kepada nasabah menengah (*Middle market*) antara lain Kredit, DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan) Bank BNI.
 - d. Mengkoordinasi hubungan kantor cabang dengan kantor besar (Kantor Pusat) Bank BNI misalnya : Kebutuhan akan mesin ATM, kebutuhan akan pembangunan gedung kantor, permintaan tambahan tenaga kerja (analisis kredit, asisten pemasaran tenaga akuntansi dan lain-lain).
2. Hubungan kantor wilayah 05 dengan Kantor Pusat.
- Kantor Wilayah 05 seperti Kantor wilayah Bank BNI lainnya adalah berada dibawah divisi-divisi (Divisi Pemasaran Retail, Divisi Tehnologi, Divisi Umum), Divisi SDM (Sumber Daya Manusia) dan lain-lain.
3. Hubungan dengan Kantor Cabang adalah :
- a. Menjembatani hubungan Kantor Pusat dan Kantor Cabang
 - b. Merekrut pegawai operasional untuk Kantor Cabang
 - c. Memenuhi inventaris, AC, Kendaraan dan lain-lain *property* yang dibutuhkan cabang; baik pembelian atas wewenang Kantor wilayah maupun ijin ke kantor Pusat Bank BNI
 - d. Memenuhi sebagian blanko-blanko pembukaan produk BNI (Taplus, Taplus Utama, Deposito, Giro) dan lain-lain dari Kantor Pusat untuk keperluan cabang.
 - e. Melatih, medidik pegawai cabang sebelum ditempatkan.
4. Struktur Organisasi Kantor Wilayah 05 Semarang sebagai berikut :

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR WILAYAH 05

Per 31 Desember 1999

PEMIMPIN WILAYAH 05



Keterangan Singkat dalam Struktur Organisasi PT. Bank BNI Kanwil 05 Semarang.

WPN	: Wakil Pemimpin Wilayah
WPC	: Wakil Pembinaan Cabang
PUM	: Pengelola Umum Wilayah
SPU	: <i>Share Processing Unit</i> (Unit Pemrosesan Bersama)
KIW	: Kontrol Intern Wilayah
KPO	: Kelompok Penunjang Operasional
KPB	: Kelompok Penunjang Bisnis
KKW	: Kredit Khusus Wilayah
KMB	: Kelompok Pemasaran Bisnis
ADW	: Administrasi Wilayah
PMW	: Pengelola Pemasaran Wilayah
Ass. Oper	: Asisten Operasional
Ass. Adm	: Asisten Administrasi
HLW	: Hubungan Kelembagaan Wilayah
DLW	: Dalam dan Luar Wilayah yang mengurus jasa dalam dan luar negeri
PKW	: Pengelola Keamanan Wilayah
REW	: Perencanaan Wilayah
TNW	: Teknologi Wilayah

Jumlah karyawan PT. Bank BNI Kantor Wilayah 05 Semarang ada 142 orang dengan klasifikasi pendidikan S₂ sebanyak 12 orang, S₁ : 93 orang, D₃ : 5 orang dan SMA : 32 orang

Struktur organisasi Kanwil 05 Bank BNI sebenarnya tidak diperkenankan untuk dipaparkan, namun untuk memberikan gambaran perusahaan, kami tambahkan data bahwa :

5. Kantor Wilayah 05 keberadaannya sangat penting karena :

- a. Melakukan fungsi pokok menyelia, menetapkan rencana kerja dan anggaran, memasarkan produk Bank BNI serta mengkoordinasi hubungan kantor cabang dan Kantor Besar/Kantor Pusat.
- b. Bukan hanya sebagai koordinator, tetapi memberikan kredit menengah/*Credit Middle*, dan memberikan kredit konsumtif pada pegawai negeri/-pegawai swasta sampai dengan Rp. 1 milyar yaitu melalui unit SPU (*Share Processing Unit*) / unit pemrosesan bersama.
Permohonan diinput dari cabang.
- c. Dengan jumlah pegawai Kanwil 05 sebanyak 142 orang, 13 orang lulusan S2 dapat berfungsi untuk melayani cabang dalam hal sistem *on line* cabang yang sedang rusak, keperluan *property* cabang, keperluan tenaga kerja cabang, melayani perubahan tarip bunga, tarip biaya inkaso, kiriman uang dan sebagainya.
- d. Kantor Wilayah 05 merupakan penghimpun dana potensial se Indonesia bagi Bank BNI, sehingga menjadi Anggota ALCO (Asosiasi Kanwil, Divisi dan Direksi) untuk menetapkan kebijakan perubahan tarip bunga, tarip biaya maupun kebijakan lainnya.

- e. Ada berbagai kewenangan pemimpin wilayah yang diberikan oleh Kantor Pusat/Direksi antara lain memutus kredit *Middle*, kredit retail, kepegawaian, pembelian *property* dan lain-lain.

3.3. Karakteristik Produk Inkaso Bank BNI

Persaingan di dunia perbankan sudah terasa sangat ketat, sejak adanya deregulasi perbankan memberikan beberapa kebebasan kepada Bank dalam menentukan kebijaksanaan tertentu. Dengan persaingan yang semakin ketat banyak pelayanan bank yang menawarkan berbagai macam kemudahan atau menjanjikan jasa-jasa perbankan lainnya. Dalam persaingan tersebut semakin banyak jasa-jasa perbankan yang ditawarkan kepada pelanggan dengan lebih memudahkan pelanggan untuk melakukan transaksi bisnis maupun keperluan perorangan.

Untuk memberikan gambaran tentang bagaimana karakteristik jasa inkaso, akan dijelaskan sebagai berikut :

3.3.1. Sasaran Inkaso

- a. Seluruh Cabang Bank BNI diluar Jakarta menggunakan sarana pengiriman warkat melalui mail dan hasil inkaso disampaikan melalui telex atau fax.
- b. Khusus di kota Jakarta dan warkat yang dikirim adalah warkat Bank BNI menggunakan sarana VSAT (Telepon biasa yang dikontrak 10 tahun dari PT. Telkom, khusus untuk pembicaraan antara intern Bank BNI), kemudian diikuti dengan pengiriman warkat/dokumen melalui pos,

sedangkan warkat bank lain tetap menggunakan sarana pos dan hasil inkaso disampaikan melalui telex, fax atau VSAT.

3.3.2. Pengertian dan Ciri-ciri Inkaso

Pengertian atau definisi Inkaso

Pengertian Inkaso (Sumber : Buku Pedoman Transaksi Dalam Negeri Bank BNI) sebagai berikut : "Inkaso adalah pengiriman surat atau dokumen surat berharga untuk ditagihkan pembayarannya kepada pihak yang menerbitkan atau yang ditentukan (tertarik) dalam surat atau dokumen berharga tersebut". Adapun jenis surat atau dokumen yang dapat diinkasokan adalah :

- a. Wesel berdokumen atau tanpa berdokumen
- b. Kuitansi berdokumen atau tanpa berdokumen.
- c. Cek atau Bilyet Giro
- d. Surat undian atau lotere dan surat promes.

Dari rumusan tersebut diatas terdapat unsur-unsur yang terkait dalam transaksi Inkaso, yaitu :

- a. Pengiriman Inkaso adalah nasabah atau bukan nasabah perorangan, perusahaan atau pemerintah lainnya yang memberikan amanat kepada Bank BNI untuk menagihkan warkat atau dokumen berharga kepada nasabah pembayar di tempat lain.

- b. Pembayaran Inkaso adalah nasabah atau bukan nasabah perorangan, perusahaan atau pemerintah lainnya yang dinyatakan wajib membayar atas warkat dokumen berharga yang bersangkutan (dalam hal wesel biasanya ditertorik).
- c. Bank pengiriman Inkaso atau *Remitting Bank*, adalah Cabang Bank BNI yang menerima amanat dari nasabah pengirim untuk menagihkan, warkat atau dokumen berharga kepada pihak (nasabah) yang dinyatakan wajib membayar.
- d. Bank penagih Inkaso atau *Collecting Bank*, adalah cabang Bank BNI atau bank lain yang menerima amanat dari cabang Bank BNI pengirim Inkaso untuk menagihkan warkat atau dokumen berharga kepada nasabah pembayar Inkaso.

Ciri-ciri Inkaso :

- a. Pengiriman inkaso dapat menyerahkan beberapa jenis warkat/dokumen kepada Bank BNI untuk ditagihkan.
- b. Pengiriman inkaso dapat mengintruksikan kepada bank dimana hasil inkaso dapat dibayar secara dengan tunai, dikreditkan atau dikliringkan.
- c. Inkaso dapat dibatalkan atau dikembalikan (*directour*), apabila :
 - 1) Rekening nasabah pembayar inkaso ternyata tidak mencukupi dan cabang telah menghubungi nasabah pembayar tetapi tidak ditanggapi.
 - 2) Alamat pembayar inkaso tidak jelas, pindah, berubah atau alamat palsu.

- 3) Atas permintaan nasabah pembayar, karena menganggap warkat atau dokumen inkaso diragukan atau tidak lengkap.
 - 4) Dalam hal cabang penagih tidak berhasil menagih pembayaran inkaso tersebut dan telah menghubungi nasabah tertagih dalam waktu satu minggu inkaso tersebut harus dikembalikan kepada cabang pengirim.
- d. Pembayaran kepada penerima inkaso dapat dilakukan dengan cara :
- 1) Tunai, jika pada instruksi tidak disebutkan rekening penerima inkaso.
 - 2) Dikreditkan ke rekening penerima, jika instruksi inkaso disebutkan untuk dikreditkan ke rekening penerima inkaso
 - 3) Dikliringkan, jika penerima inkaso adalah pemegang rekening di bank lain atau pembayaran disebutkan ke rekening pada bank lain.
- e. Transaksi ini memiliki beberapa manfaat atau keuntungan antara lain :
- e.1. Bagi Nasabah
- 1) Memudahkan dalam penagihan atas transaksi dagang.
 - 2) Menghemat waktu dan menghindari risiko atas hasil tagihannya
 - 3) Jika tidak tersedia adanya uang tunai dalam transaksi dagang.
- e.2. Bagi Bank
- 1) Menghasilkan pendapatan langsung yaitu berupa biaya inkaso.
 - 2) Memberikan layanan kepada masyarakat sehingga digunakan sebagai alat untuk menjaring calon nasabah
 - 3) Merupakan sarana penghimpun dana, karena kemungkinan akan menaruh dananya lebih lama lagi.

- 4) Memanfaatkan sumber daya yang tersedia, sehingga mencapai nilai ekonomis yaitu penggunaan tenaga dan fasilitas lainnya secara *full capacity*.

f. Jenis inkaso yang dapat ditagihkan

- 1) Inkaso berdokumen yaitu inkaso atas wesel atau kwitansi yang dilampiri dengan dokumen lain seperti *B/L (Bill of Lading)*, *invoice* dan syarat pembayaran inkaso tersebut dapat dengan *document againts payment* atau *document againts acceptance*.
- 2) Inkaso tidak berdokumen yaitu penagihan warkat-warkat berharga kepada nasabah pembayaran tanpa dilampiri oleh dokumen-dokumen tertentu atau *clean*, dan penagihan warkat-warkat berharga tanpa dilampiri dokumen tersebut dapat berupa wesel, kwitansi, cek, bilyet giro, surat undian dan surat promes.

3.3.3. Tarif Biaya Inkaso

Tarif inkaso dibebankan per lembar atau per warkat, bukan berdasarkan jumlah inkaso atau nominal yang ditagihkan

a. Inkaso keluar dipungut oleh Cabang pengirim

- 1) Nasabah Bank BNI Rp. 3.000,- per warkat
- 2) Non Nasabah Rp. 5.000,- per warkat

b. Inkaso Masuk

- 1) Dari Bank BNI bebas

- 2) Bank lain untuk nasabah Rp. 5.000,- per warkat dan non nasabah Rp. 7.500,- per warkat
- c. Inkaso yang dikembalikan baik nasabah atau non nasabah tidak dipungut.
- d. Pemberitahuan hasil inkaso yaitu sebesar ongkos telex cabang penagih dibebankan ke cabang pengirim sebesar *actual cost*

3.3.4. Administrasi Warkat Inkaso

a. Inkaso Keluar

- 1) Mencatat pada buku register inkaso keluar
- 2) Memverifikasi data aplikasi dan warkat yang diinkasakan
- 3) Mengirim warkat ke Cabang tertagih
- 4) Melakukan proses pembukuan rekening administratif
- 5) Memfile, sementara menunggu hasil inkaso dari cabang tertagih
- 6) Setelah diterima informasi dari cabang tertagih, segera memberitahukan kepada penerima inkaso.

b. Inkaso Masuk

- 1) Mencatat pada buku register inkaso masuk
- 2) Memberitahukan nasabah pembayar atas penarikan saldo rekeningnya
- 3) Kalau dokumen tersebut diterbitkan oleh bank lain, maka warkat tersebut ditagihkan melalui kliring
- 4) Melakukan proses pembukuan rekening administratif

3.3.5. Lain-lain

Untuk menghindari hal-hal negatif yang mungkin timbul dikemudian hari, semua warkat penagihan yang diterima dari nasabah pengirim harus dalam rangkap dua sebelum dikirimkan kepada cabang tertagih, dimana foto copy warkat atau dokumen tersebut dilakukan sebagai bahan bukti pengusutan atau penyelesaian lebih lanjut bila warkat atau dokumen asli hilang.

3.4. Kebijakan Pemasaran Inkaso

Jika dilihat dari beragam produk jasa perbankan yang disediakan Bank BNI pada umumnya produk-produk tersebut bersifat *mass products*, karena sebagian besar produk diciptakan secara *overall*, yakni untuk melayani keinginan semua lapisan masyarakat. Meskipun ada pula beberapa produk yang diciptakan khusus untuk memenuhi kebutuhan nasabah secara personal dan bersifat *individualized products*, yaitu produk-produk yang diciptakan bagi kebutuhan personal banking.

Keseluruhan produk perbankan yang ditawarkan Bank BNI sebenarnya dapat digolongkan kedalam tiga kelompok besar, yaitu :

1. *Asset based products*, seperti pinjaman dan penempatan dana;
2. *Liability based products*, seperti giro, tabungan dan deposito;
3. *Service based products*, seperti kiriman uang, delegasi kredit, inkaso dan lain-lain.

Inkaso yang dikelompokkan dalam *service based products*, diciptakan untuk memperoleh sumber pendapatan berupa propisi dan kebijakan umum pemasaran

jasa perbankan melayani keinginan masyarakat perorangan yang membutuhkan jasa perbankan. Dari pelayanan ini Bank BNI memperoleh keuntungan yaitu sumber dana murah dari masyarakat dan pendapatan berupa propisi.

Kebijakan pemasaran produk yang dilaksanakan oleh cabang dilakukan untuk menunjang *fee based income* dari *segmen retail*, sehingga program-program pemasarannya tidak istimewa. Hal ini disebabkan karena sifatnya sebagai *complementary products*, artinya keberadaan produk inkaso adalah untuk melengkapi lini jasa perbankan lainnya. Namun produk inkaso diharapkan agar calon nasabah mendapatkan persepsi yang baik tentang keunikan jasa yang dilayani oleh Bank BNI dibandingkan dengan bank-bank pesaing lainnya.

Kebijakan tersebut telah menyebabkan strategi manajemen dan strategi pemasaran produk ini tidak seagresif produk lainnya, meskipun demikian dari karakteristik produk inkaso perlu memiliki beberapa keunikan seperti waktu pelayanan, tarif dan sarana pengiriman.

Ditinjau dari segi keunggulan bersaing produk ini terhadap produk-produk dari bank pesaing, maka dapat dikatakan sama yaitu produk inkaso mempunyai masalah pemasaran yang saling terkait dengan bauran pemasaran lainnya.

3.5. Sasaran Keuangan Bank BNI

Sasaran keuangan merupakan salah satu hasil yang hendak dicapai dari implementasi strategi bisnis yang telah dirumuskan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu. Dari pencapaian sasaran keuangan ini dapat diukur efektivitas

dan keberhasilan atas implementasi strategi yang telah dirumuskan yang hasilnya akan digunakan sebagai *feedback* dalam perumusan strategi periode berikutnya.

Untuk mengukur keberhasilan dari strategi bisnis Bank BNI yang telah dirumuskan, maka dalam *corporate plan* telah ditetapkan pula sasaran keuangan yang hendak dicapai dalam suatu periode tertentu. Dari *corporate plan* Bank BNI periode 1996-2000, dimana sasaran keuangan yang berkaitan dengan bidang usaha jasa perbankan seperti nampak dalam Tabel 3.1. sampai dengan Tabel 3.3. dibawah ini :

Tabel 3.1.
Ringkasan Proyeksi Keuangan
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996 -2000
(Dalam Miliar Rupiah)

Uraian	1995	1996	1997	1998	1999	2000	rata-rata
Loan to deposit ratio							
Total Pinjaman excl.kelolaan	18.284	23.360	25.753	30.500	36.400	44.009	
Total Deposit excl.kelolaan	19.578	24.060	27.516	32.158	38.427	46.806	
Loan to deposit ratio	93,39%	92,94%	93,93%	94,84%	94,73%	94,02%	94,09%
Total Dana Masyarakat							
Dana dalam dan luar negeri	14.927	17.323	20.058	24.015	29.293	36.556	
Total Dana keseluruhan	31.108	35.330	40.406	47.233	55.962	67.243	
Dana masy. Thp. total Dana	47,99%	49,03%	49,64%	50,84%	52,34%	54,36%	51,25%
ATMR dan CAR							
ATMR	23.914	27.287	31.536	37.365	44.565	53.647	
Pertumbuhan ATMR	16,56%	14,11%	15,57%	18,48%	19,27%	20,38%	17,56%
CAR	9,42%	15,48%	14,70%	13,73%	12,84%	12,00%	13,75%
Struktur Pendapatan							
Total pendapatan	3.380	4.111	4.882	5.793	6.972	8.565	
Pend. bunga thp. total pend	92,33%	91,07%	90,03%	88,64%	87,21%	85,71%	88,53%
Pend. non bunga thp. total pend	7,67%	8,97%	9,97%	11,36%	12,79%	14,29%	11,47%
Earning Asset							
Aktiva produktif	27.731	31.615	35.979	41.929	49.633	59.738	
Total Asset	33.156	39.313	44.724	51.947	61.150	73.009	
Aktiva produktif thp. total asset	83,64%	80,42%	80,45%	80,71%	81,17%	81,82%	80,91%

Sumber : *Corporate Plan* Bank BNI Tahun 1996 -2000 (diolah)

Tabel 3.2.
Proyeksi Neraca Gabungan
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000
(Dalam Miliar Rupiah)

Pasiva	Anggaran Des-1995	1996	1997	1998	1999	2000
Giro	3.475	3.820	4.200	4.617	5.076	5.580
Kewajiban yang hrs. Dibayar	577	628	682	743	808	880
Tabungan	4.606	5.435	6.349	7.620	9.373	11.950
Deposito	7.220	8.482	9.966	12.307	15.469	19.771
Pinjamna	14.892	16.594	18.802	21.500	24.746	28.523
Rupa-rupa pasiva	536	581	630	683	740	804
Modal Sendiri						
Modal disetor	1.000	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Cadangan umum	284	451	688	958	1.274	1.651
Laba Tahun berjalan	392	482	547	640	760	921
Total Pasiva	32.982	39.123	44.514	51.717	60.896	72.930
Aktiva	Anggaran Des-1995	1996	1997	1998	1999	2000
Kas	346	480	552	657	798	993
Bank	561	484	556	662	805	1.001
Penempatan Dana	2.247	3.537	3.723	4.007	4.683	5.907
Pinjaman	20.356	23.728	26.934	31.413	36.939	44.044
Rupa-rupa taguhan	317	333	350	367	386	405
Aktiva Tetap	497	595	714	857	1.029	1.234
Aktiva tetap lainnya	209	216	243	272	307	339
Cad. Aktiva yang diklasifikasi	(1.080)	(1.080)	(1.080)	(1.080)	(1.080)	(1.080)
Total Aktiva	23.453	28.293	31.992	37.155	43.867	52.843

Sumber : *Corporate Plan Bank BNI Tahun 1996 -2000 (diolah)*

Tabel 3.3.
Proyeksi Pendapatan Gabungan
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000
(Dalam Miliar Rupiah)

Perkiraan	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Pendapatan bunga	3.120	3.744	4.396	5.136	6.080	7.341
Pendapatan Non bunga	259	367	487	658	892	1.224
Pendapatan lain-lain	82	86	90	94	99	104
Pendapatan Non Operasional	27	28	30	32	34	35
Total Pendapatan	3.488	4.225	5.003	5.920	7.105	8.704

Sumber : *Corporate Plan Bank BNI Tahun 1996 -2000 (diolah)*

Selanjutnya untuk mengukur efektivitas dari laba yang dicapai, ditentukan pula tingkat rasio profitabilitas terhadap total asset yang digunakan. Sasaran keuangan gabungan yang hendak dicapai dalam periode tahun 1996-2000 adalah seperti nampak dalam tabel 3.4 dibawah ini

Tabel 3.4.
Profitabilitas
PT. Bank Negara Indonesia (Persero) 1996-2000
(Dalam Miliar Rupiah)

Uraian	1996	1997	1998	1999	2000
Pendapatan :					
• Pendapatan bunga	91,1%	90,0%	88,6%	87,2%	85,7%
• Pendapatan non bunga	8,9%	10,0%	11,4%	12,8%	14,3%
Proyeksi laba	538	637	747	889	1.074
Proyeksi Total Aktiva	39.124	44.514	51.717	60.895	72.729
Proyeksi ROA	1,43%	1,43%	1,44%	1,46%	1,48%

Sumber : *Corporate Plan* Bank BNI Tahun 1996 - 2000 (diolah)

Dari sasaran keuangan tersebut diatas, terlihat bahwa ketergantungan pendapatan yang berasal dari bunga pinjaman secara bertahap berkurang dan diimbangi dengan peningkatan pendapatan berasal dari *fee based income*. Kondisi ini menunjukkan bahwa tahun 1996-2000 Bank BNI akan meningkatkan pangsa pasar dalam bisnis *retail banking* dan *consumer banking*.

Sedangkan dampak sasaran keuangan pada Kantor Wilayah 05 dalam *business plan* (rencana kerja tahunan unit) untuk perencanaan satu tahun kedepan dimana pengaruh keuangan ini dapat berasal dari sasaran yang ditetapkan ataupun dari pelaksanaan strategi yang telah digariskan dengan harapan dapat menghasilkan

suatu rencana kerja yang terarah, sistimatis, terinci, berurutan dan jelas penanggung jawab disamping jadwal pelaksanaan.

Untuk unit operasional mungkin pengaruh yang ditimbulkan dapat dilihat dari dua sisi yaitu Neraca Rugi Laba, namun disini kami akan gambaran yang berkaitan dengan aktivitas jasa keuangan saja secara garis besar seperti nampak dalam Tabel 3.5. dibawah ini.

Tabel 3.5
Business Plan Terhadap Aspek Keuangan Kantor Wilayah 05 Tahun 1999
(Dalam Jutaan Rupiah)

Perincian	Aktual 1998	Proyeksi 1999	Growth (%) 1999	Strategi Proyeksi 2000	Growth (%) 1999-2000
Dana Masyarakat	3.991.243	4.735.014	18,64%	5.327.533	12,51%
• Giro	465.478	514.721	10,58%	616.173	19,71%
• Deposito	2.522.824	3.117.058	23,55%	3.470.221	11,33%
• Tabungan	1.002.941	1.103.235	10,00%	1.241.139	12,50%
Total Pinjaman	920.217	875.987	- 4,81%	1.142.646	30,44%
• Pinjaman Middle	313.139	249.873	- 20,20%	343.725	37,56%
• Pinjaman Retail	607.078	626.114	3,14%	798.921	27,60%
Total Aktiva Jasa DN	11.654.247	15.196.533	30,39%	15.969.445	5,09%
• L/C Dalam Negeri	27.758	5.770	- 79,21%	6.059	5,01%
• Garansi Bank	63.259	88.861	40,47%	91.083	2,50%
• Ku Keluar/Masuk	11.393.062	14.902.834	30,81%	15.647.976	5,00%
• Inkaso	158.928	198.660	25,00%	224.327	12,92%
• DK/Lainnya	11.240	408	- 96,37%	0	- 100%
Aktivitas Jasa LN	5.252.237	3.729.999	- 28,98%	3.387.585	- 9,18%
Total Pendapatan	1.292.218	1.311.436	1,49%	988.971	- 24,59%
• Bunga Pinjaman	206.703	208.676	0,95%	184.585	- 11,54%
• Fee Pinjaman	6.816	6.441	- 5,50%	7.825	21,48%
Pendapatan Fee DN	1.715	3.563	107,50%	4.278	20,08%
Pendapatan Fee LN	10.713	9.491	- 32,27%	8.210	13,17%
Pendapatan Lainnya	1.06627	1.083.265	1,59%	784.073	- 27,94%
Total Biaya	1.076.097	889.972	- 17,30%	682.982	- 23,26%
• Biaya Dana	1.001.159	802.445	- 19,85%	620.155	- 22,72%
• Biaya Non Dana	74.938	87.517	16,62%	62.827	- 28,21%
Rugi/Laba (setelah pajak)	151.285	294.766	94,81%	214.216	- 27,33%
Profit (setelah fool fund)	302.978	268.411	- 11,41%	310.176	15,56%
ROA (Profitabilitas)	4,23%	6,05%	43,02%	3,77%	- 37,68%

Sumber : Corporate Plan Bank BNI Tahun 1996 -2000 (diolah)

3.6. Strategi Produk Inkaso Bank BNI

Sejalan dengan strategi Bank BNI secara keseluruhan maupun visi Kantor Cabang, maka arah dan strategi jasa keuangan yaitu meningkatkan *fee based income* menjadi minimal 9% dari total pendapatan, maka srategi jasa inkaso Bank BNI dapat disarikan :

- a. Dengan melihat faktor-faktor eksternal yang semakin kuat akan mempengaruhi industri perbankan, maka Bank BNI sebagai bank pemerintah tetap akan mempertahankan statusnya sebagai bank yang sehat maupun berperan aktif dalam menunjang program pembangunan.
- b. Untuk meningkatkan pendapatan maupun upaya mempertahankan *sustainable competitive advantage*, Bank BNI akan meningkatkan bisnisnya pada *retail banking* dan *consumer banking*.
- c. Difokuskan kepada kepuasan pelanggan atau kepada proses penyelesaian.
- d. Untuk menjaring seluruh aktivitas transaksi keuangan pelanggan yang terkait dalam jaringan usahanya, Bank BNI melakukan dengan cara :
 - 1) Menawarkan produk-produk retail termasuk inkaso dengan tarif khusus kepada manajemen dan karyawan mitra perusahaan
 - 2) Menawarkan *package deal* dengan *package price*
- e. Meningkatkan pemasaran bisnis jasa-jasa keuangan lainnya dengan memfokuskan pada perusahaan mitra Bank BNI, termasuk perusahaan kecil dan individu.

- f. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada seluruh pelanggan yang unggul pada Kantor Cabang di segmen pasar usaha kecil dan menengah.
- g. Memanfaatkan teknologi yang dimiliki oleh Bank BNI untuk menunjang aktivitas pemasaran bisnis.
- h. Mengemas produk jasa keuangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan nasabah atau *tailor made*.
- i. Meningkatkan kemampuan dan pemahaman pegawai tentang jasa keuangan dalam *selling skill*, sehingga perencanaan strategi khususnya dalam pengelolaan *business plan* di Kantor Cabang dapat tercapai.
- j. Menyempurnakan sistem dan prosedur operasi transaksi jasa-jasa keuangan dan perbaikan mutu pelayanan terpadu.

BAB IV

HASIL PEMBAHASAN

4.1. Permasalahan Strategi Bank BNI

Seperti diuraikan dimuka bahwa strategi yang tepat adalah strategi yang dapat diimplementasikan dan masuk akal. Kemudian untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat, perusahaan harus menentukan batas-batas yang dapat dicapai dengan mempertimbangkan empat faktor utama yaitu peluang, ancaman, lingkungan mikro dan lingkungan makro dari lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi kegiatan perusahaan.

Kinerja implementasi periode sebelumnya tetap harus dipertimbangkan sebagai *feedback* yang dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam merumuskan strategi periode berikutnya. Kemudian dalam menentukan ketepatan strategi bersaing, maka perlu dilakukan beberapa pengujian konsistensi dari tujuan dan kebijaksanaan strategi dimaksud.

Dengan persaingan dalam industri perbankan yang semakin ketat, seharusnya mengakibatkan berbagai perubahan-perubahan baik dalam kualitas pelayanan, jenis dan kualitas produk atau jasa perbankan yang ditawarkan maupun perubahan dalam perilaku nasabah, hal ini merupakan dampak langsung dari perubahan globalisasi.

Untuk tetap dapat menjalankan operasi usaha yang menguntungkan, seharusnya bank dituntut selalu tanggap dan peduli atas kebutuhan atau

pelanggan serta selalu meningkatkan kualitas pelayanan untuk tercapainya kepuasan nasabah.

Untuk mencapai peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah dimaksud Bank BNI secara sadar terus menerus meningkatkan kualitas sumber daya manusia, teknologi, perbaikan sistem manajemen dan operasi perbankan, yang kesemuanya merupakan faktor-faktor kunci keberhasilan.

Dalam mengevaluasi strategi secara teoritis tentunya diarahkan pada kualitas perencanaan dan kualitas perencanaan biasanya sangat ditentukan oleh pilihan-pilihan strategi, selanjutnya dilakukan analisis tentang fenomena dari berbagai faktor yang mempengaruhi turunya perkembangan kinerja transaksi inkaso.

Namun sebelumnya akan dijelaskan faktor-faktor yang dapat dianggap sebagai dasar petunjuk dalam evaluasi strategi jasa perbankan secara keseluruhan yaitu permasalahan-permasalahan strategi yang ada di Bank BNI dan nantinya akan meningkatkan daya saing sebagai faktor kunci keberhasilan sebagai berikut :

- a. Permasalahan dibidang bisnis retail dalam negeri, khususnya inkaso, masih dijumpai :
 - 1). Ketergantungan bisnis pada *segment wholesale* masih tinggi, akibatnya pendapatan bukan bunga terhadap total pendapatan rendah.
 - 2). Kurangnya koordinasi bisnis antar produk.
- b. Permasalahan dibidang organisasi, masih dijumpai pendelegasian wewenang secara optimal kepada pejabat belum disesuaikan dengan perkembangan bisnis.

c. Permasalahan dibidang manajemen, masih dijumpai :

- 1). Belum terciptanya gaya manajemen partisipatif.
- 2). Sistem dan prosedur, serta SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang dimiliki untuk melayani inkaso belum sesuai dengan bank pesaing/sistem *on line* baru untuk melayani *taplus*.

d. Dibidang sumber daya manusia, pegawai yang melayani inkaso belum disesuaikan dengan perkembangan pasar.

e. Dibidang teknologi, masih dijumpai : Integritas sistem teknologi dan peningkatan mutu perangkat lunak dan keras belum secanggih bank pesaing.
(Bank pesaing sudah *on-line*, Bank BNI masih manual).

f. Permasalahan produk inkaso 25 Cabang Se Jawa Tengah tahun 1995 sampai dengan tahun 1998 adalah :

- 1). Realisasi pendapatan/fee produk inkaso menurun (lihat tabel 1.2)
- 2). Realisasi aktivitas/nominal produk inkaso 25 Cabang Bank BNI Se Jawa Tengah, juga menurun (lihat tabel 1.3).

4.2. Analisis Strategi Produk Inkaso

Dalam melakukan analisis strategi kinerja produk inkaso, penulis melakukan peninjauan masalah ini dari beberapa pendekatan antara lain :

- 1). Segmentasi pasar
- 2). Strategi harga
- 3). Potensi pasar

4). Analisis kekuatan, kelemahan dan hambatan serta peluang produk Bank BNI.

4.2.1. Segmentasi Pasar Produk Inkaso

Sebagaimana diketahui bahwa sebagian besar produk Bank BNI umumnya bersifat *mass products*, sehingga di dalam strategi pemasarannya bersifat umum, hal ini mengakibatkan arah pasar yang dituju kurang terfokus.

Jika ditinjau dari letak lokasi 25 Kantor Cabang Bank BNI dilingkungan Kantor Wilayah 05 cukup strategis, sedangkan di dalam *business plan* 25 Cabang Se Kantor Wilayah 05 hanya menentukan target pasar produk inkaso adalah di segmen retail. Padahal segmen pasar produk inkaso ini bukan hanya pada segmen retail saja tetapi dilingkungan kerja banyak terdapat nasabah-nasabah *middle* maupun nasabah *wholesale*, akibatnya strategi pemasaran di 25 Kantor Cabang dalam menentukan siapa yang menjadi sasaran pasar produk inkaso menjadi kendala, seharusnya ada koordinasi antar unit untuk mempertajam dalam strategi pemasaran dan disisi lain pelaksanaan program pemasaran kurang terpadu antar unit dan kurangnya alokasi dana untuk promosi.

Pada segmentasi pasar produk inkaso dalam *business plan* Kantor Wilayah maupun Kantor Cabang, sebaiknya disamping memfokuskan pada segmen retail juga pada segmen *middle* maupun *wholesale* secara terpadu, oleh karena itu untuk mengatasi pemasaran produk inkaso dalam rangka meningkatkan kinerja inkaso dapat dilakukan antara lain :

- a. Melakukan pemasaran silang dengan cara *package deal* dan *package price*
- b. Menghimbau *relationship manager* di Kantor Wilayah dan Kantor Besar agar nasabah dipersyaratkan untuk menyalurkan transaksi inkaso melalui Bank BNI
- c. Menerapkan pemasaran terpadu secara konsisten dan intensip antara segmen pasar, antar produk, antar bidang usaha dan antar nasabah.

4.2.2. Strategi Harga Produk Inkaso

Orientasi pemasaran suatu produk yang akan atau telah dipasarkan adalah seberapa besar tingkat harga yang ditawarkan kepada konsumen, agar memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan produk yang sama juga ditawarkan oleh bank pesaing, dan ternyata dari hasil observasi biaya yang dibebankan kepada nasabah untuk pengguna jasa inkaso Bank BNI relatif mahal. (lihat lampiran 4.2)

Meskipun penetapan keputusan harga untuk setiap produk yang ditawarkan Bank BNI ditentukan Kantor Besar (Buku Pedoman Pelaksanaan Himpunan Tarif), tetapi dalam kondisi-kondisi tertentu Kantor Cabang diberikan keleluasaan untuk melakukan negosiasi dengan nasabah atau calon nasabah dalam penetapan biaya suatu produk (inkaso) sepanjang unit operasional telah mempertimbangkan pemasaran terpadu dan pemasaran silang, artinya walaupun dalam penetapan biaya yang akan dibebankan ke

nasabah menyimpang dari ketentuan dapat dibenarkan dari segi bisnis, asalkan pengelolaan transaksi inkaso dimaksud dapat menguntungkan bank dan nasabah setuju.

Lihat lampiran 4.1 (Pelayanan tarip dan sarana inkaso bank pesaing). Tarip inkaso terendah Rp. 2.000,- tertinggi Rp. 5.000,- per warkat, sedang pada lampiran 4.2 (Pelayanan dan tarip inkaso Bank BNI) Se Jawa Tengah, terendah Rp. 5.000,- per warkat tertinggi Rp. 15.000,- per warkat.

Dari lampiran 4.1 dan 4.2 tersebut antara Bank BNI dengan bank pesaing, biaya inkaso Bank BNI kurang dapat bersaing dengan bank pesaing (Bank NISP, Danamon, BCA, Bank Niaga, Lippo Bank dan Bank ANK).

4.2.3. Potensi Pasar Produk Inkaso

Apabila melihat kinerja inkaso dapat dilihat dengan cara membandingkan produk inkaso dengan perkembangan produk atau jasa perbankan lainnya, sebagaimana dapat dilihat dari Tabel 1.2. dan Tabel 1.3.

Dari data rencana dan realisasi aktivitas jasa inkaso dapat dilihat bahwa permintaan pasar terhadap jasa inkaso cenderung statis, pertumbuhan pasarnya sangat lambat bahkan menurun selama empat tahun terakhir dibanding tahun 1995, dan ada beberapa cabang pertumbuhan kinerja jasa inkaso tidak dapat tercapai, walaupun target pendapatan dari jasa inkaso relatif kecil dibandingkan dengan target pada jasa-jasa perbankan lainnya.

Adapun khusus data aktivitas/nominal kinerja inkaso di bank pesaing tidak diperoleh (data tidak tersedia), sehingga tidak dapat membandingkan dengan bank pesaing.

Berlainan dengan jasa-jasa perbankan lainnya nampak potensi pasar cukup kuat, bahkan dari tahun ke tahun pertumbuhan pasarnya meningkat seperti nampak dalam Tabel 4.2. dibawah ini, mengingat adanya sebagian bank swasta nasional (Modern Bank, BDNI, Bank Bali, BHS Bank dan lain-lain) dinyatakan sebagai Bank Berhenti Operasi, Bank pemerintah termasuk Bank BNI yang menampung aktivitas bank BBO termasuk menampung jasa inkaso.

Tabel 4.2.
Realisasi Aktivitas Jasa-Jasa Dalam Negeri
25 Cabang Se Kantor Wilayah 05

Aktivitas	Jumlah Slip		Nominal (Rp. Jutaan)		Provisi (Rp. Ribuan)	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999
Inkaso	33.966	21.507	158.928	184.312	96	106
LCDN	29.830	19.115	27.758	26.370	140	128
Garansi Bank	207.924	287.214	63.259	81.454	202	282
Kiriman Uang	1.731.751	3.015.625	11.393.062	13.661.325	833	1.083
DK/Lainnya	413.659	594.317	1.108.384	2.673.078	454	651
Jumlah	2.417.130	4.037.778	12.751.391	16.626.539	1.725	2.256

Sumber : Laporan AU (Aktivitas Usaha) dari MIS 3310

*) LCDN : *Letter of Credit Dalam Negeri*

*) DK : *Delegasi Kredit*

Berdasarkan data tersebut di atas potensi pasar atas aktivitas jasa-jasa Dalam Negeri masih mempunyai peluang, kecuali pada aktivitas LCDN dari 140 menjadi 128.

- a. Inkaso tahun 1999 aktifitasnya meningkat sebesar 15,97% dari tahun 1998.
- b. LCDN (*Letter of Credit Dalam Negeri*) 1999 turun sebesar 5% dari tahun 1998.
- c. Garansi Bank tahun 1999 meningkat 28,76% dari tahun 1998.
- d. Kiriman uang tahun 1999 meningkat sebesar 19,91% dari tahun 1998.

Apabila melihat jaringan cabang yang tersebar di tempat-tempat strategis di 25 Cabaang Se Jawa Tengah, sejalan dengan peningkatan kegiatan perekonomian dan para kalangan bisnis cenderung dalam menyalurkan aktivitas keuangannya melalui perbankan, serta jumlah nasabah pemegang rekening pinjaman dan rekening giro setiap tahunnya meningkat sebesar 10,58% (Sumber : business plan 25 Cabang Se Kantor Wilayah 05 Tahun 1999). Perkembangan inkaso 25 Cabang Se Jawa Tengah dari jawaban kuesioner lampiran 4.4. (Hasil survey inkaso di Kantor Cabang Se Wilayah 05). Sasaran aktivitas inkaso 1996 ada 5 cabang (20%) yaitu : Yogya, Semarang, Karangayu, Solo dan Magelang sasaran tercapai sedang 20 cabang (80%) yaitu cabang : Cilacap, Tegal, UGM, Purwokerto, Pati, Klaten, Kudus, Pekalongan, Purbalingga, Wonosobo, Temanggung, Salatiga,

Purworejo, Kebumen, Pasar Klewer, Jepara, Wonogiri, UNS, Cepu dan Undip. Sasaran aktivitas inkaso tidak tercapai.

Sasaran tahun 1997 sesuai dengan kondisi daerah kerja pada hampir Se Jawa Tengah 24 Cabang (96%), sedang 1 cabang yaitu cabang Wonosobo terlalu kecil (4%).

Jika potensi ini digarap dengan strategi pemasaran yang baik, terarah, mempunyai jadwal kunjungan kepada nasabah dan calon nasabah secara teratur dan konsisten serta didukung dengan tenaga pemasaran yang memiliki kualitas pengetahuan tentang *selling skill*, *service delivery* atau *product knowledge*, sebenarnya kinerja jasa inkaso masih layak untuk dikembangkan, karena memiliki potensi pasar dan pada akhirnya penghimpunan dana maupun *fee base income* diluar bunga pinjaman menjadi meningkat.

4.2.4. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Hambatan dan Peluang Produk Bank BNI Khususnya Inkaso

Atas dasar data-data aktivitas produk atau jasa perbankan yang ditawarkan oleh Bank BNI dapat diidentifikasi beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman secara umum termasuk dalam rangka meningkatkan kinerja inkaso sebagai berikut :

a. Kekuatan Inkaso PT. Bank BNI di Jawa Tengah

- 1). Memiliki jaringan di tempat-tempat strategi yang terbesar di 25 Cabang di Jawa Tengah.

- 2). Memiliki layanan produk atau jasa perbankan yang lengkap sesuai dengan kebutuhan customer sampai saat ini Bank BNI baik pusat, wilayah maupun cabang memiliki 58 jenis produk atau jasa perbankan yang ditawarkan.
 - 3). Manajemen yang antisipatif terhadap perubahan lingkungan usaha dan ditunjang sumber daya manusia yang memadai dan loyal.
 - 4). Didukung dengan sistem dan prosedur atau langkah kerja serta memiliki standar pelayanan tiap-tiap produk.
 - 5). Memiliki predikat sebagai bank yang dikenal luas oleh kalangan masyarakat.
- b. Kelemahan Inkaso di 25 Cabang di Jawa Tengah
- 1). Sikap pelayanan yang simpatik belum merata dan tarif yang ditawarkan secara paket kurang dapat bersaing.
 - 2). Belum adanya pendelegasian wewenang kepada unit pemasaran dalam rangka negosiasi masalah tarif inkaso dengan nasabah berdasarkan profitabilitas, mengingat tarif inkaso ditentukan oleh kantor pusat.
 - 3). Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di unit pemasaran dan unit yang menangani inkaso secara profesional masih kurang, walaupun beberapa cabang telah dipenuhinya sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan struktur organisasi.

- 4). Metode atau cara berkomunikasi pegawai di unit pemasaran dan unit jasa Dalam Negeri dengan nasabah masih ada yang belum sejalan dengan norma-norma perilaku, yaitu bagaimana seharusnya pegawai bank dalam memberikan pelayanan.
- 5). Koordinasi maupun komunikasi terbuka antar unit, antar atasan dengan bawahan belum berjalan optimal, tercermin aktivitas jasa keuangan dengan mitra usahanya tidak seluruhnya disalurkan ke Bank BNI.
- 6). Kurangnya biaya promosi yang merupakan kendala bagi unit pemasaran untuk jangka panjang, karena semakin kritisnya nasabah untuk mencari pilihan.
- 7). Produk inkaso masih tergantung pada debitur *wholesale* dan *middle*.
- 8). Riset pasar dan pengembangan produk belum berjalan yang diharapkan sehingga pengelolaan jasa-jasa perbankan kurang dapat dijalankan.

c. Kesempatan Produk Inkaso

- 1). Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga perbankan swasta semakin berkurang karena adanya BBO (Bank Berhenti Operasi) terhadap lembaga keuangan pemerintah semakin meningkat
- 2). Dengan meningkatnya permintaan jasa-jasa keuangan, berarti membuka peluang dalam meningkatkan pendapatan *fee based income*, terutama yang diperoleh dari inkaso.

- 3). Bertambahnya nasabah yang memiliki loyalitas terhadap Bank BNI sehubungan banyaknya bank swasta yang berhenti operasi, termasuk bertambahnya permintaan jasa inkaso.

d. Hambatan atau Ancaman Produk Inkaso

- 1). Bertambahnya pesaing baru khususnya dari bank swasta nasional (yang masih beroperasi) dengan cara on-line untuk transaksi inkasonya antara lain : Bank BCA, Niaga, LIPPO dan NISP.
- 2). Persaingan semakin meluas, karena bank pesaing tidak lagi memperkenalkan keunggulan suatu produk (*product image*), tetapi sudah merupakan keterkaitan dengan produk lain atau pemasaran silang dengan menekankan pada *corporate image*.
- 3). Pengetahuan nasabah tentang lembaga keuangan semakin baik dan semakin kritis untuk memilih suatu produk atau jasa dan bank.
- 4). Promosi yang sangat gencar dari produk-produk unggulan bank pesaing dengan iming-iming hadiah atau *door price*.
- 5). Profesionalisme tingkat manajemen bank pesaing semakin meningkat.
- 6). Nasabah mempunyai *bergaining power* yang semakin kuat serta mempunyai pengetahuan yang baik tentang industri perbankan.
- 7). Pasar keuangan semakin terbuka dengan era globalisasi, berarti banyak pilihan nasabah untuk berhubungan dengan lembaga perbankan.

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut atas produk yang ditawarkan Bank BNI khususnya produk inkaso, dan agar kinerja inkaso perkembangannya tidak statis, maka tentunya diperlukan metode untuk meningkatkan penjualan, salah satu upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan penjualan tersebut adalah :

- a. Melakukan penyempurnaan terhadap sistem dan prosedur pengelolaan produk inkaso yang saat ini belum *on line* - menjadi *on-line*, sehingga mampu bersaing dengan bank pesaing.
- b. Perlu adanya koordinasi dan komunikasi terbuka antar unit dan antar produk, serta meningkatkan pelayanan yang prima.
- c. Mempercepat waktu/proses pelayanan inkaso yang saat ini 7 sampai 10 hari menjadi kurang 7 hari.
- d. Memanfaatkan teknologi moderen, karena produk inkaso sangat tergantung pada dukungan teknologi informasi untuk mempercepat proses penyelesaian yang saat ini belum *on-line* menjadi *on-line*.
- e. Kegiatan promosi lebih banyak menekankan pada aspek *corporate image* dan bukan *product image*.

4.3. Evaluasi Strategi Produk Inkaso

Sebagaimana diketahui bahwa kinerja inkaso Bank BNI dinilai kurang dapat bersaing dengan produk inkaso di bank pesaing. Tercermin pada lampiran 4.2 pertumbuhan realisasi inkaso di Kantor Wilayah 05 cenderung menurun dibanding

realisasi tahun 1995 dan kinerja inkaso Bank BNI Se Wilayah 05 (lihat lampiran 4.1 dan 4.2). *"Waktu pelayanan relatif lama dan biaya inkaso lebih mahal dibanding Bank pesaing"*. Berkenaan hal diatas dan dari hasil pengamatan baik eksternal maupun internal dijumpai sebagai berikut :

4.3.1. Kondisi Eksternal

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap bank pesaing di Semarang yang memfokuskan pada lamanya penyelesaian warkat inkaso, biaya dan sarana yang digunakan oleh bank pesaing (Bank Swasta Nasional) sebagaimana lampiran 4.1. dapat diketahui :

a. Lama Penyelesaian Inkaso Bank Pesaing

1). Warkat Bank Swasta Nasional Sendiri

Lima Bank (LIPPO, NISP, NIAGA, BCA, Danamon), rata-rata penyelesaian satu sampai dua hari dan satu Bank (ANK) rata-rata penyelesaiannya tiga sampai empat hari. (lihat lampiran 4.1)

2). Warkat Bank Lain (Warkat selain dari warkat yang dikeluarkan banknya sendiri).

Empat Bank (BCA, LIPPO, NIAGA, ANK) rata-rata penyelesaiannya tiga sampai lima hari. (lihat lampiran 4.1)

b. Biaya Provisi Inkaso Bank Pesaing

1). Warkat Bank Swasta Sendiri

Satu Bank (Niaga) tidak membebaskan biaya provisi atau bebas.

Tiga Bank (Danamon, ANK, NISP) membebankan biaya provisi

Rp. 1.000,- sampai dengan Rp. 2.500,- per warkat

Dua Bank (BCA, LIPPO) membebankan biaya provisi Rp. 3.000,- per warkat

2). Warkat Bank Lain (Warkat dari selain warkatnya sendiri)

Tiga Bank (BCA, Danamon dan ANK) membebankan biaya provisi sebesar Rp. 1.000,- sampai dengan Rp. 2.500,- per warkat

Dua Bank (LIPPO dan Niaga) membebankan biaya provisi Rp. 3.000,- per warkat sampai dengan Rp. 5.000,- per warkat

c. Sarana Pendukung Inkaso Bank Pesaing

1). Sebagian besar Bank Swasta Nasional menggunakan sarana pengiriman warkat melalui mail dan hasil inkaso disampaikan melalui Telex dan Fax

2). LIPPO Bank, Bank Niaga, Bank NISP, BCA, menggunakan sarana sistem *on-line*.

4.3.2. Kondisi Internal

a. Perkembangan realisasi khususnya pada inkaso keluar dari bulan Januari 1998 sampai dengan Desember 1998 di lingkungan Kantor Wilayah 05 seperti nampak dalam Tabel 4.1. dibawah ini.

Tabel 4.1.
Realisasi Aktivitas Inkaso 25 Cabang Se-Kantor Wilayah 05
(Januari 1998 - Desember 1998)

Bulan Tahun	Jumlah Slip		Nominal (Rp Juta)		Provisi (Rp. Ribu)	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
Januari	2.117	1.930	12.351	16.173	7.793	9.669
Februari	2.905	1.885	13.495	24.061	6.765	9.520
Maret	2.793	2.017	13.873	16.967	6.983	9.956
April	3.806	1.533	12.648	19.410	7.015	8.359
Mei	2.937	2.780	13.337	15.937	9.842	9.174
Juni	3.582	2.195	13.631	14.115	9.445	10.544
Juli	3.015	1.386	14.972	11.349	6.037	7.873
Agustus	2.739	1.632	13.466	12.308	8.348	8.686
September	2.851	1.098	12.059	11.773	7.627	6.923
Oktober	2.604	1.905	13.361	14.327	9.010	9.586
Nopember	1.933	1.164	13.973	15.889	7.332	7.141
Desember	2.684	1.982	13.036	12.003	9.793	8.569
	33.966	21.507	160.202	184.312	101.000	106.000

Sumber : MIS (Managemen Information System) 3310 Januari - Desember 1998

Tahun 1998 ada kenaikan provisi dari Rp. 101.000.000,- menjadi Rp. 106.000.000,- = Rp. 5.000.000,- karena ada tambahan mutasi inkaso dari bank BBO (Bank Berhenti Operasi).

Apabila melihat data-data realisasi Inkaso keluar menunjukkan perkembangan sebagai berikut :

- 1). Berdasarkan slip pengiriman, menunjukkan penurunan dari tahun 1997 sebanyak 33.966 slip menjadi 21.507 slip pada tahun 1998.
- 2). Berdasarkan nilai nominal, menunjukkan kenaikan dari Rp. 160.202 juta dari tahun 1997 menjadi Rp. 184.312 juta tahun 1998 atau 15,05%.

- 3). Berdasarkan pendapatan berupa biaya provisi, menunjukkan kenaikan dari Rp. 101.000,- ribu tahun 1997 menjadi Rp. 106.000,- ribu tahun 1998 atau naik 4,95%. Namun demikian secara keseluruhan realisasi aktivitas inkaso tahun 1998 kantor wilayah 05 belum mencapai target.
- b. Lama penyelesaian transaksi inkaso mulai dari waktu pengiriman warkat sampai dengan informasi hasil inkaso diterima oleh nasabah
 - 1). Warkat Bank BNI
Rata-rata tingkat penyelesaian selama lima sampai tujuh hari kerja.
 - 2). Warkat Bank Lain (Bank pesaing dan bank pemerintah lainnya BRI, BTN dan Bank Mandiri)
Rata-rata tingkat penyelesaian selama tujuh sampai delapan hari kerja.
- c. Biaya provisi yang dibebankan kepada nasabah dan dipungut oleh cabang pengiriman (tidak termasuk biaya pengiriman hasil informasi yang dipungut cabang oleh tertagih).
 - 1). Nasabah BNI dan menginkasokan warkat Bank BNI Rp. 3.000,- per warkat
 - 2). Nasabah BNI dan menginkasokan warkat dari Bank lain Rp. 8.000,- per warkat
 - 3). Bukan nasabah dan warkat Bank BNI Rp. 5.000,- per warkat
 - 4). Bukan nasabah dan warkat Bank lain Rp. 12.500,- per warkat

d. Bagi nasabah yang sedang menikmati fasilitas pinjaman tidak diberikan fasilitas *overdraft*.

e. Sarana Pendukung Inkaso Bank BNI

1). Pengiriman warkat ke cabang tertagih melalui mail atau kurir, bank pesaing melalui fax

2). Hasil inkaso ke cabang pengirim melalui telex atau fax, bank pesaing melalui *on-line*

3). Penyampaian berita hasil inkaso kepada nasabah yang diambil tunai melalui mail dan per telpon, sedang bank pesaing secara *on-line*.

Dari hasil evaluasi terhadap perkembangan inkaso di Bank BNI tersebut diatas menunjukkan adanya kelemahan-kelemahan dibandingkan dengan bank pesaing antara lain :

a. Kecepatan pelayanan

Pelayanan inkaso Bank BNI dibandingkan dengan pelayanan bank pesaing (khususnya Bank Swasta Nasional) tergolong sangat lambat, hal ini tercermin dalam :

1). Sistem dan prosedur yang ada belum mengatur secara terinci berapa hari tahapan-tahapan skedul waktu pengelolaan transaksi inkaso mulai dari : warkat diterima dari nasabah, pengiriman warkat ke cabang tertagih, pelaksanaan pendebitan ke rekening tertagih, pemberitahuan hasil inkaso ke cabang pengiriman dan pemberitahuan hasil inkaso oleh cabang pengirim ke nasabah.

- 2). Dalam sistem dan prosedur menurut Buku Pedoman Pelaksanaan transaksi Dalam Negeri hanya mengatur batasan waktu paling lambat penyelesaian inkaso selama tujuh hari setelah warkat diterima.

Bank pesaing paling lama 4 hari

- 3). Beberapa Kantor Cabang dalam mendeбет rekening nasabah cenderung melindungi pihak tertagih, dengan pertimbangan menjaga hubungan baik dengan nasabah cabang tertagih, sehingga pembebanannya menunggu persetujuan terlebih dahulu dari nasabah tertagih.

Dengan demikian disatu pihak yaitu cabang tertagih melindungi nasabahnya dan di pihak lain yaitu cabang pengirim mendapat kesan penyelesaian inkaso lambat

b. Biaya provisi yang dibebankan kepada nasabah

- 1). Biaya inkaso yang dikenakan kepada nasabah relatif tinggi, dibandingkan dengan bank pesaing, karena selain dikenakan biaya provisi di cabang pengirim juga dikenakan biaya telex atau fax oleh cabang tertagih.
- 2). Beberapa cabang selain membebankan biaya provisi juga menambahkan biaya lain-lain sebesar Rp. 5.000,- apabila warkat yang akan ditagihkan berasal dari bank lain. Bank pesaing lihat

lampiran 4.1, Bank Danamon menambah Rp. 5.000,- ; BCA Rp. 2.500,-; Niaga Rp. 5.000,- dan Lippo Rp. 3.000,-.

- 3). Jika warkat dikliringkan dikenakan biaya kliring Rp. 1.500,- setiap warkat

Dari kondisi tersebut menyebabkan kinerja inkaso di Bank BNI kurang dapat bersaing, bila dibandingkan dengan inkaso bank pesaing dan rendahnya kinerja inkaso tentunya akan berpengaruh terhadap produk dana maupun citra Bank BNI di masyarakat.

Untuk mengetahui kinerja inkaso tersebut dapat memenuhi keinginan dan tuntutan pelanggan, maka berdasarkan hasil observasi dari 25 kuesioner yang disebarkan keseluruh Kantor Cabang dilingkungan Kantor Wilayah 05, dan yang mendapatkan respon sebanyak 25 kuesioner.

Berdasarkan jawaban yang terkumpul dari responden dimaksud diperoleh gambaran secara kualitatif dan dapat diidentifikasi serta menghasilkan pernyataan-pernyataan sebagai berikut :

a. Kondisi dan target aktivitas inkaso

- 1). Umumnya lokasi Kantor Cabang dilingkungan Kantor Wilayah 05 strategis (84%) dan sangat strategis 16%
- 2). 80% responden menyatakan tidak mencapai sasaran, walaupun sasaran inkaso relatif kecil dibanding dengan sasaran produk-produk lainnya.
- 3). Dan penetapan sasaran sesuai dengan kondisi daerah kerja.

Dari pernyataan diatas realisasi inkaso untuk tahun 1998 rata-rata 25 cabang di lingkungan Kantor Wilayah 05 tidak tercapai, (kinerja inkaso menurun).

b. Produk inkaso Bank BNI

- 1). Seluruh responden menyatakan produk inkaso kurang dapat bersaing dengan produk sejenis di bank pesaing.
- 2). 40% responden menyatakan produk inkaso Bank BNI telah dikenal dan 60% menyatakan kurang dikenal oleh nasabah sendiri
- 3). Rata-rata biaya provisi inkaso yang dibebankan lebih besar dari rata-rata biaya yang dipungut oleh bank pesaing.
- 4). Dan 64% responden menyatakan bahwa proses penyelesaian hasil inkaso relatif lama yaitu antara 5 sampai 10 hari kerja.

Kurang menariknya produk inkaso Bank BNI, karena kalah bersaing baik dari segi biaya provisi yang dibebankan maupun lamanya proses penyelesaian dan kantor cabang sebagai unit operasional kurang memperkenalkan khususnya kepada nasabah pemegang diluar rekening pinjaman maupun masyarakat umum.

c. Pengguna inkaso

- 1). Seluruh responden yang masuk menyatakan pengguna inkaso dominan adalah nasabah pemegang rekening pinjaman yang berstatus badan usaha.

- 2). Dan hasil tagihan inkaso tersebut dilakukan dengan cara pemindah bukukan 96% dan 4% melalui kliring ke bank lain.

Sehubungan pengguna inkaso dominan adalah nasabah pemegang rekening pinjaman (sedang menikmati fasilitas kredit) tentunya bagi nasabah dimaksud perlu diberikan *overdraft* khusus untuk meningkatkan volume inkaso.

d. Partisipasi pegawai membuat sasaran aktivitas inkaso

- 1). Rata-rata responden menyatakan bahwa pegawai yang terkait dilibatkan dalam membuat rencana kerja tahunan dan sasaran yang telah disetujui secara berkala.
- 2). Kadang-kadang 72% responden melakukan evaluasi untuk meningkatkan kinerja inkaso dan 6% responden justru menyatakan tidak pernah melakukan evaluasi kinerja inkaso.
- 3). 88% responden menyatakan unit pemasaran tidak pernah menyampaikan informasi tentang hambatan dalam memasarkan inkaso dan 12% responden menyatakan kadang-kadang menyampaikan hambatan pada pemimpin.

Dari pernyataan tersebut diatas mencerminkan bahwa pegawai yang terkait telah dilibatkan dalam proses perencanaan dan penetapan sasaran inkaso, sehingga pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan dalam memasarkan produk inkaso.

e. Sistem dari prosedur penatalaksanaan transaksi inkaso

- 1). 56% responden menyatakan produk inkaso sangat keterkaitan pada debitur *wholesale* atau *middle* dalam menyalurkan keuangan bisnisnya.
- 2). 68% responden menyatakan perlu penyempurnaan sistem dan prosedur untuk mendukung sesuai dengan tuntutan pasar.
- 3). 84% responden tidak pernah memberikan masukan pada Divisi DLN 2 Kantor Pusat Bank BNI tentang kendala yang dihadapi, namun demikian masih terdapat 16% reponden memberikan masukan khususnya perihal tarif yang relatif besar.

Dari pernyataan tersebut seharusnya penatalaksanaan produk inkaso segera disesuaikan dengan tuntutan pasar dan tentunya diharapkan adanya masukan dari unit operasional.

f. Prospek dan peluang pasar produk inkaso

- 1). 80% responden menyatakan prospek atau peluang pasar inkaso dapat dikembangkan dan 20% responden menyatakan masih stabil.
- 2). *Market share* produk inkaso 68% responden menyatakan dibawah rata-rata bank pesaing, 8% responden diatas rata-rata bank pesaing dan yang 24% sama dengan rata-rata.
- 3). Frekwensi pelanggan tetap inkaso 44% responden melakukan transaksi inkaso 5 sampai 10 kali setiap bulan dan kadang-kadang atau jarang (1 sampai 5 kali) sebanyak 56%.

Dari pernyataan tersebut diatas produk inkaso memiliki peluang pasar yang baik, karena tingkat kepercayaan masyarakat meningkat terhadap Bank.

g. Pelayanan kepada nasabah pengguna produk inkaso

- 1). 60% responden menyatakan media informasi cukup tersedia, dan 40% tersedia jumlahnya sangat terbatas.
- 2). Terdapat 12% responden menyatakan masih ada sebagian kecil pegawai Bank BNI memiliki perilaku yang kurang menyenangkan.
- 3). Prosedur formal layanan inkaso 76% responden belum dapat diterapkan.
- 4). Pelayanan kepada nasabah belum optimal, dimana hasil observasi 12% responden menyatakan kadang-kadang ada keluhan dari nasabah tertentu.

Dari pernyataan tersebut dari tingkat manajemen sebenarnya telah melakukan strategi layanan prima, namun masih terdapat beberapa petugas terkait tidak mendukung terhadap pelayanan penyelesaian inkaso.

h. Pemasaran produk inkaso

- 1). Sebanyak 96% responden menyatakan pimpinan kadang-kadang memberikan pengetahuan tentang selling skill dan 4% menyatakan tidak pernah.

- 2). Seluruh responden pimpinan cabang tidak pernah melakukan riset pasar tentang inkaso dan 68% responden menyatakan dana promosi tidak memadai dan 32% responden menyatakan cukup memadai.
- 3). Kemampuan petugas dalam memecahkan masalah selalu meminta pertimbangan pemimpin sebanyak 84% responden.
- 4). 88% responden cara memasarkan inkaso melalui pendekatan pada *key person* dan 12% responden melalui strategi cross selling dan pemasaran terpadu.

Dari pernyataan tersebut diatas strategi pemasaran belum mengoptimalkan pemasaran silang dan kurang menekankan pada *corporate image*.

4.4. Penerapan Strategi Inkaso Bank BNI

Dalam hal pembuatan proses strategi inkaso pada prinsipnya telah sesuai dengan konseptual rumusan perencanaan strategi Bank BNI secara keseluruhan, namun dalam langkah pelaksanaannya belum sepenuhnya dapat dijalankan oleh unit operasional sebagaimana yang telah ditentukan, sehingga sasaran yang telah ditetapkan belum tercapai. Hal tersebut tercermin dalam evaluasi terhadap penerapan strategi inkaso, yang secara ringkas diuraikan sebagai berikut :

4.4.1. Konsistensi Intern

Dalam pembuatan strategi Inkaso Bank BNI telah mendasarkan pada Kebijakan dan mengarah pada tujuan serta sasaran Bank BNI secara

UPT-PUSTAK-UNDIP

keseluruhan sebagaimana diuraikan pada Bab III butir 3.2.1. dan 3.1.3. hal tercermin dalam :

- a. Mengembangkan dan menetapkan program pemasaran yang agresip dengan cara memperbaiki mutu pelayanan dan harga yang kompetitif, maka sasaran untuk meningkatkan pangsa pasar aktivitas inkaso menjadi 12,92% maupun meningkatkan *fee based income* (diluar bunga pinjaman) menjadi minimal 22,95% dari total pendapatan cukup realitis dapat dicapai.
- b. Salah satu faktor kelemahan dalam kenyataannya produk inkaso yakni masih tergantung pada debitur *wholesale* dan *middle* belum seluruhnya pada retail dan usaha pemasaran belum berorientasi pada pasar, maka untuk mengantisipasi kelemahan tersebut yaitu dengan mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi antar unit dan antar produk.
- c. Dengan memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh Bank BNI, strategi yang ditempuh yaitu menjalin hubungan kemitraan dengan nasabah saling menguntungkan, agar dapat menjaring transaksi keuangan nasabah sebanyak mungkin dengan menawarkan *package deal* maupun *package price*.

4.4.2. Kesesuaian Lingkungan

Dalam penerapan strategi Inkaso Bank BNI tidak efektif, hal ini tercermin dengan adanya perubahan lingkungan, diantaranya faktor eksternal

dimana bank pesaing dalam memasarkan produk inkaso telah mengalami perubahan, namun Bank BNI tidak segera melakukan perbaikan terhadap langkah kerja dan prosedur penatalaksanaan inkaso. Perubahan yang dilakukan oleh bank pesaing diantaranya penyelesaian warkat inkaso relatif lebih cepat, biaya provisi inkaso lebih murah dan sarana yang digunakan untuk pengiriman warkat inkaso menggunakan jaringan sistem *on line*, seperti Lippo Bank, Bank Niaga, Bank NISP, BCA.

Sedangkan ditinjau dari faktor internal, hasil observasi pada 25 Kantor Cabang di lingkungan Wilayah 05 dijumpai :

- a). Seluruh responden menyatakan perlunya penyempurnaan sistem dan prosedur untuk mendukung unit operasional sesuai dengan tuntutan pasar.
- b). Prosedur formal pelayanan inkaso 76% responden menyatakan lebih lambat dari standar pelayanan.
- c). Masih terdapat 40% responden pelayanan petugas terhadap transaksi inkaso yang kurang tanggap.
- d). Dalam memasarkan inkaso 88% responden masih bersifat transaksional dengan cara mendekati *key person* atau *door to door*.

4.4.3. Kesesuaian Sumber Daya

Penetapan strategi dan sasaran inkaso Bank BNI telah sesuai dengan sumber daya yang ada, hal ini tercermin dalam :

- a. Dalam membuat rencana kerja transaksi inkaso telah melibatkan seluruh pegawai dan setelah rencana tersebut disetujui dikonsultasikan dengan pegawai terkait secara berkala.
- b. Hasil observasi menyatakan bahwa jumlah pegawai yang menangani transaksi inkaso telah mencukupi baik dari segi formasi maupun realisasinya.
- c. Untuk mendukung strategi inkaso sesuai hasil observasi telah dilakukan pelatihan secara kesinambungan tentang *selling skill* termasuk didalamnya produk inkaso.

4.4.4. Komunikasi dan Implementasi

Tujuan dan kebijakan strategi inkaso telah dikomunikasikan kepada unit fungsional untuk diimplementasikan, hal ini tercermin dari langkah-langkah implementasi strategi yang dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan strategi yang ditetapkan dalam *corporate plan* didistribusikan kepada unit-unit fungsional untuk diimplementasikan. Selanjutnya melalui kebijaksanaan Umum Direksi, strategi dan sasaran yang akan dicapai masing-masing unit fungsional dijabarkan dalam business plan setiap tahun.
- b. Dan *Business plan* yang dibuat oleh unit fungsional, dikomunikasikan dengan melibatkan seluruh pegawai di unit fungsional.

- c. Mengevaluasi setiap catur wulan untuk mengetahui permasalahan atau kendala yang dihadapi dan dijadikan *feedback* dalam perbaikan perencanaan berikutnya.

4.4.5. Unggul Dalam Persaingan

Strategi produk inkaso Bank BNI belum memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, hal ini tercermin dalam :

- a. Kinerja dan kehandalan produk

Penyelesaian produk inkaso masih relatif lama, karena dalam sistem dan prosedur hanya mengatur batasan waktu penyelesaian inkaso selama 7 hari kerja setelah warkat diterima, dan bagi nasabah pemegang rekening pinjaman atau giro tidak diberikan fasilitas overdraf untuk meningkatkan transaksi inkaso.

- b. Citra merek atau *brand image*

Bank BNI dalam mempromosikan suatu produk termasuk didalamnya inkaso menekankan pada *product image*, namun tidak didukung dengan tersedianya dana promosi yang sebanding dengan sasaran yang diharapkan.

- c. Sistem pengiriman produk atau *service delivery*

Pengiriman warkat inkaso masih menggunakan sarana mail yang tentunya memakan waktu relatif lama, walaupun penyampaian hasil inkaso melalui telex dan fax.

d. Hubungan biaya dengan nilai yang diharapkan

Dibandingkan bank pesaing biaya provisi inkaso yang dibebankan kepada nasabah relatif besar, karena Bank BNI dalam strategi pemasaran Inkaso belum menitikberatkan pada pemasaran silang atau pemasaran terpadu berdasarkan profitabilitas nasabah atas suatu produk.

Tahun 1998 ada tambahan aktivitas bank BBO (Bank Berhenti Operasi) ke Bank BNI sehingga provisi inkaso menjadi Rp. 106.000.000,- atau naik Rp. 5.000.000,- dari tahun 1997 (Rp. 101.000.000,-) lihat tabel 4.1.

e. Tingkat kinerja pegawai

Sesuai butir 4.4.3. pegawai (sumber daya manusia) telah disiapkan, namun masih terdapat beberapa pegawai di unit operasional, belum berorientasi pada pasar.

Sehubungan hal tersebut diatas sebagai kunci sukses untuk meningkatkan dan mempertahankan pangsa pasar Inkaso perlu adanya inovasi. Untuk menghindari bank pesaing yang menyaingi keunggulan suatu produk Bank BNI maka harus melakukan inovasi secara terus menerus, sehingga pada saat bank pesaing muncul dengan produk tiruannya, Bank BNI sudah memiliki produk dengan inovasi baru yang lebih unggul.

Dari hasil evaluasi terhadap produk inkaso dimaksud, sebaiknya Bank BNI dalam merumuskan strategi harus memfokuskan diri pada para pesaing seperti dinyatakan oleh Porter, Michael. E (1980) bahwa prinsip pembuatan strategi adalah bagaimana mengatasi pesaing :

a. Strategi utama yaitu melakukan strategi *differentiated product*

- 1). Mempercepat proses informasi hasil inkaso sampai ke pengiriman inkaso dengan cara menyempurnakan kembali sistem dan prosedur yang disesuaikan dengan tuntutan pasar. Dalam praktek, proses informasi untuk inkaso masih lambat (lebih 7 hari) mengingat belum *on-line*
- 2). Melakukan resegmentasi pasar dalam memasarkan produk yang lebih spesifik, karena adanya pergeseran keinginan dan kebutuhan customer.
- 3). Pengguna inkaso yang mempunyai rekening pinjaman dalam kategori lancar diberikan fasilitas *overdraft*, khususnya dalam rangka meningkatkan volume transaksi inkaso. Dalam praktek tidak diberikan fasilitas *overdraft*
- 4). Melakukan koordinasi dan komunikasi antar unit dan antar produk dengan cara mengoptimalkan pemasaran silang dan pemasaran terpadu dengan mengkaitkan kepada nasabah dan calon nasabah yang memiliki dana potensi. Dalam kenyataannya ada beberapa nasabah yang pinjamannya di Bank BNI dan transaksi inkasanya lewat BCA (Bank pesaing lainnya).

b. Strategi alternatif

- 1). Menetapkan sasaran baru dan merebut pasar inkaso dari bank pesaing dengan menerapkan strategi pelayanan prima.

- 2). Melakukan promosi secara agresif dengan biaya yang sebanding dengan pasar yang akan disaingkan dan penekanannya pada *corporate image*.
 - 3). Memanfaatkan perkembangan teknologi, dimana pengiriman warkat tidak lagi melalui mail khususnya warkat Bank BNI dan data informasi tentang nasabah Bank BNI sudah tersedia di seluruh Kantor Cabang
- c. Menciptakan *tailor made product* dan *service delivery* sesuai dengan kebutuhan dan referensi customer, dengan program kerja sebagai berikut :
- 1). Mempersiapkan data dan informasi bisnis yang diperlukan nasabah dan memiliki data dalam pelayanan jasa keuangan yang dibutuhkannya.
 - 2). Menciptakan jenis produk/jasa perbankan yang dibutuhkan oleh customer, termasuk menyempurnakan sistem dan prosedur tiap-tiap produk/jasa.
 - 3). Melakukan koordinasi dan komunikasi unit DNK dengan unit-unit operasional lainnya untuk memberikan pelayanan prima.
 - 4). Memberikan kewenangan yang lebih banyak kepada Relationship Manager
- d. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan mengembangkan teknologi informasi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, dengan program kerja sebagai berikut :

- 1). Mendorong para relationship manager agar lebih aktif bergerak di lapangan untuk meningkatkan relationship dengan nasabah dan calon nasabah.
- 2). Meningkatkan mutu dan pengetahuan pegawai dibidang selling skill dan *product knowledge* untuk memperluas wawasan bisnis.
- 3). Meneliti fungsi dan peranan teknologi informasi yang didukung dengan organisasi, sistem dan prosedur serta kewenangan.
- 4). Meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi dan merekrut tenaga S2,.

Saat ini bank pesaing (terutama bank-bank papan atas) berlomba-lomba melakukan inovasi antara lain dengan membuat produk baru atau menambah *features* baru pada produk lama.

Sebetulnya produk-produk apapun yang telah dibuat dan sukses di pasar, memang mudah ditiru sehingga keunggulan suatu produk sebenarnya hanya akan bertahan dalam jangka pendek, tetapi dengan melakukan inovasi yang terus menerus suatu bank akan selalu berada satu langkah didepan para pesaing yang hanya berusaha meniru kesuksesan produk yang sudah ada sebelumnya.

a. Melakukan strategi *differentiated product*

- 1). Mempercepat proses informasi hasil inkaso sampai ke nasabah.

- 2). Melakukan resegmentasi pasar, selama ini Bank BNI membagi kedalam tiga segmentasi (*retail*, *middle* dan *wholesale*), menjadi yang lebih spesifik karena adanya pergeseran keinginan dan kebutuhan customer, sehingga cabang dapat memfokuskan pada pasar mana yang paling potensial untuk dilayani. Untuk inkaso, sebaiknya pada seluruh segmen yaitu *retail*, *middle* dan *wholesale*.
 - 3). Pengguna inkaso yang mempunyai rekening pinjaman diberikan fasilitas overdraf khusus dalam rangka meningkatkan volume transaksi inkaso.
 - 4). Mengoptimalkan petugas yang terkait, agar lebih memperhatikan penanganan transaksi inkaso secara serius
- b. Strategi Alternatif
- 1). Menetapkan sasaran baru dan merebut pasar inkaso dari bank pesaing dengan menggunakan strategi pelayanan prima.
 - 2). Memodifikasi produk dengan merubah langkah kerja pengelolaan inkaso yang selama ini belum mengatur tahapan-tahapan proses penyelesaian inkaso.
 - 3). Mengoptimalkan pemasaran silang dan pemasaran terpadu dengan mengaitkan kepada nasabah dan calon yang memiliki dana potensial.
 - 4). Melakukan promosi secara agresif dengan biaya yang sebanding dengan pasar yang akan dijangkau yang penekanannya pada *corporate image*

- 5). Menggunakan teknologi canggih, dimana pengiriman warkat tidak lagi melalui mail khususnya warkat Bank BNI dan data informasi tentang nasabah Bank BNI sudah tersedia di seluruh kantor cabang (Inkaso secara *on line*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis terhadap phenomena yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan sekaligus diajukan beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan landasan dalam rangka meningkatkan daya saing.

5.1. Kesimpulan

- a. Pangsa pasar produk inkaso Bank BNI dalam periode 1995-1998 terhadap total jasa-jasa perbankan mengalami penurunan, hal ini disebabkan antara lain :
 - 1) Pada umumnya jasa perbankan termasuk produk inkaso yang ditawarkan Bank BNI masih bersifat *mass product* dan tradisional, khusus transaksi inkaso belum *on-line*.
 - 2) Karyawan yang memberikan pelayanan yang baik/prima kepada nasabah inkaso, berlaku pada 25 cabang, namun masih ada 3 cabang (Yogya, Pekalongan dan Kebumen) yang karyawannya belum seluruhnya mampu memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan.
 - 3) Strategi pemasaran produk inkaso belum dilaksanakan secara terkoordinasi antar unit dan antar produk antara lain pemasarannya masih terbatas pada nasabah pemegang rekening pinjaman hampir pada seluruh cabang. Di daerah / di cabang Wonosobo dan UNS pengguna inkasanya adalah nasabah non pinjaman (*giro*) dan dari nasabah bank lain. Nasabah pemegang

rekening pinjaman *wholesale* dan *middle* belum seluruhnya menggunakan produk inkaso secara penuh. Debitur di Bank BNI, namun inkaso dan kiriman uang ke pemasok maupun mitra kerjanya lewat BCA atau bank lain.

b. Berdasarkan hasil observasi beberapa faktor yang menyebabkan lemahnya perkembangan pasar produk inkaso adalah :

- 1) Lamanya proses penyelesaian warkat inkaso Bank BNI diatas rata-rata inkaso yang dilakukan oleh bank pesaing. Proses penyelesaian inkaso Bank BNI 5 sampai 10 hari pada seluruh cabang bahkan ada yang diatas 10 hari kerja/cabang pasar Klewer. Bank pesaing rata-rata 1 sampai 2 hari kerja.
 - 2) Biaya provisi inkaso Bank BNI lebih besar dibanding rata-rata biaya yang dibebankan oleh Bank pesaing. Ada satu Bank (Niaga) tidak membebankan biaya provisi atau bebas, untuk warkat bank sendiri.
 - 3) Sarana pendukung untuk memproses inkaso Bank BNI masih dengan telex dan fax sedang bank pesaing menggunakan sarana *on-line*.
 - 4) Sarana promosi maupun dana promosi yang tersedia di unit operasional belum sebanding dengan sasaran yang akan dicapai.
- c. Bank BNI yang selama ini menonjolkan pada *corporate image*, khususnya telah dimilikinya *on-line system*, VSAT dan pelayanan prima, hanya untuk tabungan, belum untuk melayani inkaso sehingga dapat dikatakan produk inkaso belum dilakukan perubahan-perubahan sesuai tuntutan pasar.
- d. Hasil evaluasi terhadap rumusan strategi inkaso pada prinsipnya telah sesuai dengan konseptual, namun dalam implementasinya kurang didukung dengan

strategi pemasaran di unit operasional yang disesuaikan dengan kondisi dan perubahan lingkungan, akibatnya sasaran yang ditetapkan tidak tercapai.

- e. Strategi bersaing pemasaran jasa-jasa perbankan yang telah dirumuskan dalam *corporate plan* tahun 1996-2000 dinilai sudah tepat dan telah memenuhi kriteria pengujian konsistensi dari tujuan dalam kebijaksanaan umum direksi, karena dalam perumusan strategi telah mempertimbangkan faktor-faktor perubahan lingkungan yang mempengaruhinya dan telah diantisipasi segala permasalahan yang dihadapi dalam periode sebelumnya.

5.2. Saran-saran

- a. Pangsa pasar inkaso pada 25 Cabang BNI Se Jawa Tengah cukup potensial untuk dikembangkan, karena itu Bank BNI agar menerapkan strategi *differentiated product* antara lain dengan cara :
 - 1) Sistem dan prosedur pengelolaan inkaso yang disesuaikan dengan tuntutan pasar yaitu *on-line*
 - 2) Perilaku karyawan khususnya karyawan yang melayani inkaso agar meningkatkan kualitas pelayanan inkaso. Misalnya : dengan melaksanakan pelayanan prima, pegawai diberi tambahan pengetahuan tentang *selling skill* termasuk inkaso.
 - 3) Strategi pemasaran inkaso agar terkoordinasi antar unit dan antar produk, tidak hanya pada *segment retail* tetapi juga pada *segment wholesale* dan *middle*, dipasarkan pada seluruh nasabah tidak terbatas pada nasabah pemegang rekening pinjaman tetapi pada nasabah pemegang rekening non pinjaman misalnya giran (pemegang giro).

- b. Lamanya proses penyelesaian warkat inkaso 25 Cabang Bank BNI diatas rata-rata bank pesaing, agar menyempurnakan sistem, menambah pelayanan, menggunakan teknologi modern untuk memproses inkaso.
- c. Biaya provisi inkaso yang dibebankan kepada nasabah agar disesuaikan dengan bank pesaing dan hanya dikenakan oleh cabang pengirim inkaso.
- d. Bank BNI yang selama ini menonjolkan pada *corporate image*, khususnya telah dimilikinya *on line system*, VSAT dan pelayanan prima hanya untuk tabungan, sehingga untuk inkaso agar segera disesuaikan dengan tuntutan pasar yakni *on-line* untuk seluruh Indonesia.
- e. Pada 25 Cabang Bank BNI Se Jawa Tengah, rumusan strategi inkaso dalam implementasinya agar didukung dengan strategi pemasaran di unit operasional yang disesuaikan dengan kondisi dan perubahan lingkungan sehingga sasaran yang ditetapkan tercapai.
- f. Sarana promosi dan besarnya dana promosi yang tersedia di unit operasional agar sebanding dengan sasaran yang akan dicapai.
- g. Kegiatan promosi agar lebih banyak menekankan pada aspek *corporate image*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf, (1991), *"Strategic Management and Integrative Perspective"*, New Jersey : Prentice Hall, Engle Wood Cliffs.
- A. Pearce II, John and Richard B. Robinson (1994) : *Strategic Management*.
- Bank BNI (1990), *Buku Pedoman Pelaksanaan Transaksi Dalam Negeri*.
- Bank BNI, *Corporate Plan Tahun 1996-2000*
- Bank BNI (1999), *Business Plan Kantor Wilayah 05 Semarang*
- Bank BNI (1998), *Kaji Ulang 25 Cabang Se-Kantor Wilayah 05..*
- Eko Nugroho, "Kelola" No. 6/III/Mei/1994, *Peranan Sistem Informasi Dalam Menciptakan Keunggulan Daya Saing*.
- Kearney, AT. Consultant (1994), *"Retail Banking Strategy"*, Hasil Kajian Perbankan di Jakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Kotler Philip (1986), *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Ke Enam, Jakarta, Erlangga.
- Muchdarsyah Sinungan, (1994), *Strategi Manajemen Bank Menghadapi Tahun 2000*, Edisi Pertama, Jakarta : Rineka Cipta.
- Porter Michael, E (1985), *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press.
- Porter Michael, E (1993), *Strategy Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*.
- Wahyudi, Agustinus Sri (1996), *Manajemen Strategi : Pengantar Proses Berfikir Strategi*, Edisi Pertama Jakarta : Binarupa Aksara.

PELAYANAN, TARIF DAN SARANA INKASO BANK PESAING

No.	Nama Bank	Lama Penyelesaian		Tarif		Sarana	Keterangan
		Warkat Sendiri	Warkat Bank Lain	Warkat Sendiri	Warkat Bank Lain		
1	Bank NISP	1 hari	3 - 4 hari	Rp. 2.500,-	Rp. 2.500,-	On-Line	- Dipungut kalau berhasil ditagih
2	Bank Danamon	2 hari	3 - 4 hari	Rp. 1.000,-	Rp. 5.000,-	Mail, Telex dan fax	- Inkaso ekspres biaya Rp. 10.000,-
3	BCA	2 hari	5 hari	Rp. 2.000,-	Rp. 2.500,-	On - Line	
4	Bank Niaga	1 hari	3 hari	Bebas	Rp. 5.000,-	On - Line	
5	Lippo Bank	1 hari	4 hari	Bebas	Rp. 3.000,-	On - Line	
6	Bank ANK	3 hari	3 hari	Rp. 2.000,-	Rp. 2.000,-	Mail, Telex dan fax	

Sumber : (Hasil Penelitian Penulis, Informasi Pertelpon).

PELAYANAN DAN TARIP INKASO BANK BNI SE JAWA TENGAH

Kuesioner	Lamanya Penyelesaian di Cabang Pengirim	Lama pengiriman warkat ke Cabang penagih oleh ekspedisi	Lama penyelesaian di Cabang Penagih sejak warkat diterima	Lama Penyelesaian Transaksi	Biaya di Cabang Pengirim (Rp)	Biaya di Cabang Penagih (Rp)	Status	Warkat	Keterangan
Yogya	2 hari	1 hari	2 hari	7 hari	15.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Solo	2 hari	1 hari	1 hari	4 hari	10.000	7.000	Nasabah	Bank Lain	
Cilacap	2 hari	2 hari	1 hari	5 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Tegal	3 hari	2 hari	3 hari	8 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
UGM	2 hari	4 hari	3 hari	9 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Magelang	2 hari	2 hari	2 hari	6 hari	5.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Purwokerto	3 hari	2 hari	2 hari	7 hari	7.500	7.500	Nasabah	Bank Lain	
Pati	2 hari	1 hari	2 hari	5 hari	5.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Klaten	2 hari	2 hari	4 hari	8 hari	5.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Kudus	2 hari	2 hari	2 hari	6 hari	7.500	6.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Pekalongan	2 hari	2 hari	2 hari	6 hari	7.500	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Purbalingga	1 hari	4 hari	1 hari	6 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Wonosobo	2 hari	5 hari	2 hari	9 hari	10.000	7.500	N. Nasabah	Bank Lain	
Temanggung	3 hari	2 hari	2 hari	7 hari	7.500	5.000	Nasabah	Bank Lain	
Salatiga	2 hari	3 hari	3 hari	8 hari	10.000	5.000	Nasabah	Bank Lain	
Purworejo	4 hari	2 hari	2 hari	8 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Kebumen	2 hari	1 hari	4 hari	7 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	
Pasar Klerwer	3 hari	3 hari	4 hari	10 hari	10.000	5.000	N. Nasabah	Bank Lain	

Sumber : (Hasil Penelitian oleh Penulis)
Pengamatan melalui kuesioner yang kembali

Kuesioner	Lamanya Penyelesaian di Cabang Pengirim	Lama pengiri man warkat ke Cabang penagih oleh ekspedisi	Lama penye- lesaian di Cabang Penagih sejak warkat diterima	Lama Penyelesaian Transaksi	Biaya di Cabang Pengirim Inkaso (Rp)	Biaya di Cabang Penagih (Rp)	Status	Warkat	Keterangan
Jepara	2 hari	2 hari	1 hari	5 hari	5.000	7.500	N. Nasabah	Bank Lain	
Wonogiri	1 hari	2 hari	3 hari	5 hari	5.000	5.000	Nasabah	Bank Lain	
Semarang	2 hari	2 hari	2 hari	6 hari	5.000	7.500	N. Nasabah	Bank Lain	
Karangayu	1 hari	2 hari	1 hari	4 hari	5.000	5.000	Nasabah	Bank Lain	
UNS	1 hari	2 hari	2 hari	5 hari	5.000	5.000	Nasabah	Bank Lain	
Cepu	2 hari	1 hari	3 hari	6 hari	5.000	7.500	N. Nasabah	Bank Lain	
Undip	1 hari	2 hari	2 hari	5 hari	5.000	7.500	N. Nasabah	Bank Lain	

Sumber : (Hasil Penelitian oleh Penulis)
Pengamatan melalui kuesioner yang kembali